

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO
SEGUNDO HERZBERG E DA EFICIÊNCIA DO
ATENDIMENTO AO CIDADÃO
(ESTUDO DE CASO DA DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E
POSTURAS DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE)**

MARIA RAQUEL KORMANN VALDEZ

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS/SC
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO
SEGUNDO HERZBERG E DA EFICIÊNCIA DO
ATENDIMENTO AO CIDADÃO
(ESTUDO DE CASO DA DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E
POSTURAS DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina (Área de Concentração: Cadastro Multifinalitário e Gestão Territorial) como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Engenharia Civil.

Prof. Roberto de Oliveira Ph. D.

MARIA RAQUEL KORMANN VALDEZ

FLORIANÓPOLIS/SC
2003

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO
SEGUNDO HERZBERG E DA EFICIÊNCIA DO
ATENDIMENTO AO CIDADÃO
(ESTUDO DE CASO DA DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E
POSTURAS DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE)**

MARIA RAQUEL KORMANN VALDEZ

Dissertação apresentada para análise e julgamento para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Henriette Lebre La Rovere, Ph.D.
Coordenadora

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Roberto de Oliveira, Ph.D.
Orientador

Prof. Dr. Carlos Loch

Prof. Dr. Wilson José Mafra
UDESC

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo José Antônio, pelo estímulo e carinho,

Aos meus queridos filhos Rafael e Gustavo, pela minha ausência em alguns momentos,

Dedico-lhes esta conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de inspiração e fé;

Aos meus pais, Lydio e Acy (*in memoriam*), pelo exemplo de perseverança e dedicação;

A minha família pelo apoio e incentivo;

Ao professor orientador Eng. Roberto de Oliveira Ph.D, por ter acreditado e viabilizado este trabalho;

À Banca Examinadora por contribuir para um maior enriquecimento do trabalho;

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade valiosa de atualização;

À CAPES e ao FUNCITEC, pelo plano Sul de Pós-Graduação, pelo suporte técnico do ensino à distância (Laboratório de Ensino a Distância do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção);

Às colegas de mestrado Geórgia Roveda Campos e Tatiana Santângelo pelo incentivo e colaboração;

Aos colegas e servidores da Divisão de Fiscalização, pela amizade e participação da pesquisa.

Aos usuários do sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização que colaboraram e participaram deste estudo;

Ao Eng. Roberto Winter, Secretário de Infra-Estrutura Urbana do Município de Joinville, pelo apoio no decorrer do trabalho;

A todos aqueles que diretamente e indiretamente contribuíram para elaboração deste trabalho.

REFLEXÃO

“A capacidade de aprender através da linguagem e do pensamento consciente, estabelece a nossa singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduos. É a base de todas as transformações sociais”.

Chaniat

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
CAPITULO I	1
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa e Relevância do Trabalho.....	3
1.2 Objetivos do Trabalho.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Hipótese do Trabalho.....	7
1.3.1 Central.....	7
1.3.2 Adjacentes.....	8
CAPITULO II.....	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 Considerações Sobre Organizações.....	9
2.2 Administração Pública.....	10
2.2.1 Uma visão empreendedora da administração pública.....	17
2.2.2 Principais diferenças entre setor público e setor privado.....	20
2.3 Serviço Público.....	22
2.3.1 Serviços: conceitos e características.....	22
2.3.2 Características do serviço público.....	23
2.3.3 Servidor público.....	27

2.4 Qualidade no Serviço Público.....	29
2.4.1 Conceito de qualidade.....	29
2.4.2 Serviços públicos, qualidade e recursos humanos.....	33
2.5 A Motivação dos Recursos Humanos.....	36
2.6 A Motivação Segundo Herzberg.....	41
CAPITULO III.....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 Introdução.....	46
3.2 Unidade de Análise.....	47
3.2.1 Secretaria de Infra-Estrutura Urbana.....	47
3.2.2 Divisão de Fiscalização.....	48
3.2.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	50
CAPÍTULO IV.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
4.1 Perfil Dos Servidores Da Divisão De Fiscalização.....	53
4.1.1 Nível de instrução.....	53
4.1.2 Tempo de serviço.....	53
4.1.3 Idade.....	54
4.1.4 Sexo.....	55
4.1.5 Exerce outra atividade.....	56
4.1.6 Cargo que ocupa.....	57
4.2 Fatores Higiênicos.....	58
4.2.1 Fator Higiênico-Ambiente Físico.....	59
4.2.2 Fator Higiênico - Política Salarial.....	60
4.2.3 Fator Higiênico - Política Pessoal e Administrativa.....	61

4.2.4 Fator Higiênico - Relacionamento (Servidor X Chefia).....	63
4.2.5 Fator Higiênico – Relacionamento (Servidor x Servidor).....	64
4.2.6 Fator Higiênico – Benefícios.....	65
4.2.7 Fator Higiênico – Crescimento Profissional.....	66
4.3 Fatores Motivacionais.....	67
4.3.1 Fator Motivacional – Imagem da Divisão.....	69
4.3.2 Fator Motivacional – Responsabilidade.....	69
4.3.3 Fator Motivacional – Comprometimento.....	70
4.3.4 Fator Motivacional – Valorização.....	71
4.3.5 Fator Motivacional – Comunicação.....	73
4.3.6 Fator Motivacional – Realização Profissional.....	75
4.3.7 Fator Motivacional – Segurança Profissional.....	76
4.4 Análise dos Elementos para Modernização do Processo Produtivo.....	77
4.4.1 Análise dos documentos a serem alterados.....	77
4.4.2 Análise das Leis a serem alteradas.....	78
4.4.3 Análise das sugestões e/ou considerações dos servidores.....	79
4.5 Qualidade do Atendimento Sob a Ótica do Usuário.....	81
4.5.1 Perfil dos usuários.....	81
4.5.1.1 Idade.....	81
4.5.1.2 Sexo.....	82
4.5.1.3 Nível de Instrução.....	83
4.5.2 Fatores que influenciam a qualidade do atendimento.....	84
4.5.2.1 Ambiente Físico da Secretaria.....	84
4.5.2.2 Interesse em atender com qualidade.....	85
4.5.2.3 Servidores demonstram estar satisfeitos na realização das tarefas.....	86

4.5.2.4 Satisfação quanto aos serviços da Divisão.....	88
4.5.2.5 Paciência com os usuários.....	89
4.5.2.6 Esclarecimento de dúvidas.....	90
4.5.2.7 Clareza e objetividade.....	91
4.5.2.8 Entendimento dos documentos.....	92
4.5.2.9 Tempo de Espera.....	93
4.5.2.10 Conhecimento sobre as Leis.....	94
4.5.2.11 Sujeito à fiscalização.....	95
CAPITULO V.....	96
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	96
5.1 Conclusão.....	96
5.2 Recomendações para novos trabalhos.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
APÊNDICES.....	105
APÊNDICE A	106
APÊNDICE B.....	116
ANEXO A – ORGANOGRAMA.....	120
ANEXO B – DOCUMENTOS.....	121

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 -	Distribuição da frequência do Nível de Instrução.....	53
Tabela 2 -	Distribuição da frequência do Tempo de Serviço.....	54
Tabela 3 -	Distribuição da frequência da Idade dos servidores.....	55
Tabela 4 -	Distribuição da frequência dos servidores por Sexo.....	56
Tabela 5 -	Distribuição da frequência quanto a exercer outra atividade.....	57
Tabela 6 -	Distribuição da frequência do Cargo que ocupa.....	58
Tabela 7 -	Distribuição de frequência do Fator Ambiente Físico e Equipamentos.....	60
Tabela 8 -	Distribuição da frequência do Fator Política Salarial.....	62
Tabela 9 -	Distribuição de frequência do Fator Política Pessoal e Administrativa.....	63
Tabela 10 -	Distribuição de frequência do Fator Relacionamento (Servidor X Chefia).....	64
Tabela 11 -	Distribuição de frequência do Fator Relacionamento (Servidor X Servidor)	65
Tabela 12 -	Distribuição de frequência do Fator Benefícios.....	66
Tabela 13 -	Distribuição de frequência do Fator Crescimento Profissional.....	67
Tabela 14 -	Distribuição de frequência do Fator Imagem da Divisão.....	69
Tabela 15 -	Distribuição de frequência do Fator Motivacional – Responsabilidade.....	70
Tabela 16 -	Distribuição de frequência do Fator Comprometimento.....	72
Tabela 17 -	Distribuição de frequência do Fator Valorização.....	73

Tabela 18 -	Distribuição de freqüência do Fator Comunicação.....	74
Tabela 19 -	Distribuição de freqüência do Fator Realização Profissional.....	75
Tabela 20 -	Distribuição de freqüência do Fator Segurança Profissional.....	76
Tabela 21 -	Distribuição de freqüência do Idade dos Usuários.....	81
Tabela 22 -	Distribuição de freqüência do Sexo dos Usuários.....	82
Tabela 23 -	Distribuição de freqüência do Nível de Instrução.....	83
Tabela 24 -	Distribuição da freqüência do Fator Ambiente Físico.....	85
Tabela 25 -	Distribuição de freqüência do Fator Interesse em Atender com Qualidade.....	86
Tabela 26 -	Distribuição de freqüência do Fator- Satisfação da Realização das Tarefas.....	87
Tabela 27 -	Distribuição de freqüência do Fator Satisfação quanto aos serviços da DF.....	88
Tabela 28 -	Distribuição da freqüência do Fator Paciência com os Usuários....	89
Tabela 29 -	Distribuição de freqüência do Fator Esclarecimentos de Dúvidas..	90
Tabela 30 -	Distribuição de freqüência do Fator Clareza e Objetividade.....	91
Tabela 31 -	Distribuição de freqüência do Fator Entendimento dos Documentos.....	92
Tabela 32 -	Distribuição do Fator Tempo de Espera.....	93
Tabela 33 -	Distribuição de freqüência do Fator Conhecimento sobre as Leis..	94
Tabela 34 -	Distribuição de freqüência do Fator Sujeito à Fiscalização.....	95
Quadro 1 -	O que difere/une Estado/Empresa.....	21
Quadro 2 -	O Conceito de Qualidade.....	30
Quadro 3 -	Hierarquia das necessidades de Maslow.....	39
Quadro 4 -	Síntese da Teoria dos Dois Fatores.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

FIGURA 1 -	Gráfico do nível de instrução dos servidores.....	54
FIGURA 2 -	Gráfico do tempo de serviço dos servidores.....	55
FIGURA 3 -	Gráfico da distribuição dos servidores por idade.....	56
FIGURA 4 -	Gráfico da distribuição dos servidores por sexo.....	57
FIGURA 5 -	Gráfico da distribuição quanto os servidores exercerem outra atividade.....	58
FIGURA 6 -	Gráfico da distribuição dos servidores quanto ao cargo que ocupa.....	59
FIGURA 7 -	Gráfico do Fator Higiênico -Ambiente Físico e Equipamentos...	61
FIGURA 8 -	Gráfico do Fator Higiênico-Política Salarial.....	62
FIGURA 9 -	Gráfico do Fator Higiênico-Política Pessoal e Administrativa....	63
FIGURA 10 -	Gráfico do Fator Higiênico – Relacionamento (Servidor X Chefia).....	64
FIGURA 11 -	Gráfico do Fator Higiênico- Relacionamento (Servidor X Servidor).....	65
FIGURA 12 -	Gráfico do Fator Higiênico- Benefícios.....	66
FIGURA 13 -	Gráfico do Fator Higiênico- Crescimento Profissional.....	68
FIGURA 14 -	Gráfico do Fator Motivacional – Imagem da Divisão.....	70
FIGURA 15 -	Gráfico do Fator Motivacional – Responsabilidade.....	71
FIGURA 16 -	Gráfico do Fator Motivacional – Comprometimento.....	72
FIGURA 17 -	Gráfico do Fator Motivacional – Valorização.....	73

FIGURA 18 -	Gráfico do Fator Motivacional – Comunicação.....	74
FIGURA 19 -	Gráfico do Fator Motivacional- Segurança Profissional.....	75
FIGURA 20 -	Gráfico da distribuição dos usuários por idade.....	76
FIGURA 21 -	Gráfico de distribuição dos usuários por sexo.....	82
FIGURA 22 -	Gráfico de distribuição do nível de instrução.....	83
FIGURA 23 -	Gráfico da distribuição do Fator - Ambiente Físico.....	84
FIGURA 24 -	Gráfico do Fator Interesse em Atender com Qualidade.....	85
FIGURA 25 -	Gráfico da distribuição do Fator-Satisfação da Realização das Tarefas.....	86
FIGURA 26 -	Gráfico do Fator de Satisfação quanto aos Serviços da DF.....	87
FIGURA 27 -	Gráfico do Fator Paciência com os Usuários.....	88
FIGURA 28 -	Gráfico de distribuição do Fator Esclarecimento de Dúvidas.....	89
FIGURA 29 -	Gráfico de distribuição do Fator-Clareza e Objetividade.....	90
FIGURA 30 -	Gráfico de distribuição do Fator Entendimento dos Documentos.....	91
FIGURA 31 -	Gráfico de distribuição do Fator-Tempo de Espera.....	92
FIGURA 32 -	Gráfico de distribuição do Fator-Conhecimento sobre as Leis...	93
FIGURA 33 -	Gráfico da distribuição de frequência do Fator Sujeito à Fiscalização.....	94
FIGURA 34 -	Gráfico da distribuição de frequência do Fator-Sujeito à Fiscalização.....	95

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar a relação existente entre os níveis de satisfação e motivação dos servidores e o nível de satisfação dos usuários, quanto à qualidade dos serviços prestados pela Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas da Secretaria de Infra-Estrutura Urbana do Município de Joinville/ SC. Trata-se de um estudo de caso, e como ferramenta de pesquisa para coleta de dados, adotou-se a aplicação de questionários com variáveis qualitativas aos servidores e aos usuários da Divisão. Os resultados obtidos foram apresentados sob a forma descritiva e de gráficos com base computacional. Observa-se pela análise destes resultados, que embora os servidores encontrem-se insatisfeitos e desmotivados em relação às suas condições de trabalho, estes apresentam um alto nível de comprometimento quanto em auxiliar na modernização do processo produtivo, demonstrado através de sugestões e considerações para obter a melhoria da qualidade da execução de suas tarefas. No que tange a qualidade do atendimento prestado, pela percepção dos usuários, estes encontram-se satisfeitos. Constatando-se assim, que a qualidade dos serviços prestados não está diretamente relacionada com a insatisfação e desmotivação dos servidores. Entretanto, faz-se necessário à reestruturação e o desenvolvimento de um plano estratégico para melhoria dos processos de produção, aliada a necessidade do desenvolvimento dos recursos humanos promovendo a motivação destes servidores, elevando com isso, cada vez mais a qualidade final dos serviços públicos prestados a população.

ABSTRACT

This present study has the objective to evaluate the relationship between the levels of satisfaction and motivation of the civil servants and the level of satisfaction of the users, related to the quality of the services performed by the “Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas da Secretaria de Infraestrutura Urbana do Município de Joinville/SC” (Work Supervision and Posture Division of Joinville Urban Infrastructure Secretary). It is a case study, and as a tool of research to collect data, it was adopted the application of the questionnaires as qualitative variables to the civil servants and the users of the Division. The results received were presented as descriptive forms and computable graphs. It is noted through the analysis of these results, that even though the civil servants are unsatisfied and not motivated concerning their job conditions, they show a high level of commitment concerning to help in updating the productive process, which was showed through the suggestions and notes to obtain an upgrade of the quality to perform their job. Concerning quality in the service performed, through the users perceptions, they are satisfied. Certifying then, that the quality of the services performed is not directly related with the dissatisfaction and no motivation of the civil servants. Therefore, it is necessary to structure again and develop a strategic plan to upgrade the production processes, based in the human resources development needs and motivation of the civil servants, upgrading then the quality of the final public service performed to the population.

CAPITULO I

1 INTRODUÇÃO

Em razão da velocidade, da rapidez com que se apresentam os acontecimentos, bem como a pressão social e a competitividade mercadológica, torna-se indispensável a quem quer crescer, ou pelo menos se manter no patamar que ocupa na economia atual, diagnosticar os prós e os contras que regem sua própria organização.

Os fatores que tem levado empresários e trabalhadores a repensar os antigos traços de competição fazem parte da presente globalização da economia. Devido à necessidade de competição, o homem rompe padrões tradicionais; e diante disto, as empresas encontram novos caminhos para as pressões porque vem passando, sendo importante adaptarem-se aos novos tempos e proporem soluções rápidas para os problemas que os afligem.

Com a globalização as pessoas exigem cada vez mais, a qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Portanto, a qualidade passa a ser condição básica, para as organizações que desejam sobreviver, crescer e permanecer no mercado.

Segundo FALCONI (1992):

A qualidade tem sido a palavra mágica por trás de todas as grandes modificações pôr que passa o mundo. O gerenciamento por “bom senso”, protegido por barreiras comerciais, está em declínio e a qualidade surge como grande abordagem holística para a sobrevivência das organizações.

A competitividade, embora não seja uma preocupação inerente ao Serviço Público, mas sendo este um órgão prestador de serviços à sociedade, não caberá ficar à margem de todo o processo de modernização e de busca da qualidade, haja

visto o aumento da consciência social quanto ao melhor atendimento por parte deste órgão.

Neste sentido, entende-se que é necessário a criação de um método de Gestão Administrativa de Qualidade, de forma consciente a fim de que o serviço prestado escape dos ditames dos modelos tradicionais administrativos, tendo como objetivo a plena satisfação do usuário e que propicie o bem estar do cidadão que é a preocupação central do serviço público.

Na busca de elevar a qualidade e a produtividade nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto de seu trabalho.

A motivação para o trabalho parece assumir ainda maior importância nas organizações voltadas para a produção de serviços que visam o bem estar social. Por apresentarem um alto grau de interação com o cliente, exigem a aplicação de uma tecnologia centrada nos conhecimentos de profissionais especializados cuja motivação é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dentro desta dinâmica, o comportamento se traduz em um dos principais fatores situacionais que influenciam os padrões de motivação dos indivíduos. A maneira como os empregados são tratados na organização onde trabalham, os tipos de normas e valores, os tipos de autoridade e poder exercido, tudo isto tem influência nas ações e nos motivos que os levam a agir.

A este respeito, ALBRECHT (1992, p.30), afirma que:

Se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela. (...) o modo pelo qual seus funcionários se sentem é o modo pelo qual os seus clientes irão sentir.

Logo compreende-se que a qualidade das condições de trabalho e qualidade dos serviços serão melhor definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

Assim, neste estudo será apresentada uma análise acerca da motivação e satisfação dos servidores públicos municipais, da Divisão de Fiscalização da Secretaria de Infra-Estrutura do Município de Joinville, e sua relação com a qualidade dos serviços prestados.

Serão consideradas as características da administração pública, naquilo que for relevante, para desenvolver pontos, como a modernização do processo produtivo e a valorização dos funcionários com a finalidade de obter um melhor atendimento aos usuários.

1.1 Justificativa e Relevância do Trabalho

A missão básica de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à sociedade na qual ela se insere, a materialização mais perfeita desta relação ocorre com o pleno atendimento aos clientes. Neste sentido, a qualidade torna-se um fator importante para as organizações, uma vez que influencia diretamente no seu planejamento estratégico e na fixação das suas diretrizes e dos seus objetivos.

Segundo Chuiari da Silva (1980):

Almeja-se construir uma organização que funcione como um relógio, como uma orquestra, tudo cronometrado. Não se pode esquecer, entretanto, que para concretizar esta vontade, seria necessário, ou que se fosse máquina, ou que houvesse uma partitura, isto é, a obra já teria que estar completa, escrita pormenorizadamente para cada um dos seus operadores, e que se teria que ter um regente que marcasse o andamento, as entradas e saídas de cada um dos componentes, que previamente teriam que ter sido qualificados e treinados. Todas as certezas juntas e orquestradas.

A motivação para a presente pesquisa advém da vontade de que se institua uma organização que funcione de maneira orquestrada, vislumbrando sobre todas as hipóteses uma melhor qualidade na prestação dos serviços, que é fruto de uma série de questionamentos da mestranda no decorrer da sua vida profissional.

A opção pela Divisão de Fiscalização - SEINFRA se deve ao fato da pesquisadora fazer parte do grupo de trabalho e exercer o cargo de gerenciamento da Divisão, onde de certa forma facilitará o contato com os servidores e seus usuários.

A administração pública no Brasil quer a nível municipal, estadual ou federal, é alvo de severas críticas em relação aos serviços administrativos que são considerados ineficientes e passíveis de melhoria. Existindo, ao longo do tempo o desgaste da função pública, marcado pelo notório descontentamento daqueles que utilizam seus serviços e pelo número reduzido de ações no sentido de tornar as instituições mais ágeis e modernas.

Atualmente o modelo de administração pública utilizada não atende mais às exigências dos seus clientes - a população. O excesso de burocracia, centralização das decisões, baixa qualificação em algumas áreas, insuficiência ou excesso de funcionários dependendo do setor, deficiências nos processos gerenciais, são algumas causas que tem contribuído para esta realidade.

A Administração Municipal de Joinville, como estrutura organizacional de grande porte, com atuação em várias frentes de serviços, apresenta naturalmente um grande desafio de seu administrador.

Como empresa pública, tem um legado que a história vem cristalizando de ser ineficiente, improdutiva, morosa e pouco rentável, o que vem justificando as

privatizações e o seu crescente descrédito perante a comunidade. Com isso, os servidores carregam o “rótulo” da revelia da competência de bem servir.

Diante deste contexto, se faz necessário um redimensionamento no desenvolvimento do capital humano, investindo na mudança de cultura dos servidores: na valorização do potencial, no compromisso com as transformações e na paixão pela missão, sentindo-se parte viva, integrante, responsável, essencial da empresa, que se move buscando atender as demandas de uma coletividade.

A humanidade hoje, passa por transformações significativas nas áreas política, social, econômica, e tecnológica e nos conduzem a uma outra era, que anseia por novos paradigmas, objetivando o desenvolvimento da espécie humana e do questionamento do seu papel no universo. Adequarmos nossa conduta a este novo tempo, a esta nova cultura de indivíduos que necessitam estar harmônicos, atendidos em suas demandas, conscientes de sua função e do seu compromisso com a opção que optaram, é papel fundamental da organização no desenvolvimento deste processo.

O mundo da corporação e das pessoas está mudando, nesse novo mundo, o capital humano cresce em importância. O sucesso cada vez mais depende de um modelo de gestão que priorize a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários e que contribua para o desenvolvimento de competências diversificadas, orientadas para suas ações. Hoje, vive-se na sociedade do conhecimento e as competências humanas ganharam espaço e valor de forma jamais vista na história das organizações.

Nesse novo contexto, as empresas públicas estão se confrontando com uma questão fundamental para o encaminhamento dos seus processos de mudança e inovação – o desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados.

No que tange a utilização da Divisão de Fiscalização – SEINFRA, destaca-se a iniciativa da Administração atual em declarar como prioritária em sua gestão a modernização do processo produtivo como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

As instituições públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades, buscar formas criativas de agir.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação existente entre os fatores motivacionais dos servidores da Divisão de Fiscalização - SEINFRA, com a satisfação da qualidade do sistema de atendimento, na percepção dos usuários.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentam-se, a seguir, os objetivos específicos que vão contribuir para o alcance do Objetivo Geral:

- a) Avaliar os níveis de satisfação e motivação dos servidores da Divisão de Fiscalização – SEINFRA;

- b) Verificar o nível de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pelos servidores da Divisão de Fiscalização – SEINFRA;
- c) Avaliar a influência do nível de satisfação e motivação dos servidores no atendimento prestado pelos mesmos aos seus usuários;
- d) Avaliar as sugestões dos servidores quanto à modernização do processo produtivo.

1.3 Hipótese do Trabalho

1.3.1 Central

- A qualidade do atendimento prestado, pela Divisão de Fiscalização – SEINFRA está diretamente relacionada à satisfação e motivação dos seus servidores.

1.3.2 Adjacentes

- a) Embora apresentando baixos níveis de motivação e satisfação, os servidores prestam um atendimento de qualidade aos usuários,
- b) Embora insatisfeitos com os serviços prestados pela Divisão de Fiscalização, os usuários apresentam-se satisfeitos com o atendimento prestado pelos servidores da Divisão.

CAPITULO II

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Considerações Sobre Organizações

As organizações existem há milênios. Elas estavam presentes na civilização egípcia e romana, no milenar império chinês, assim como nos primórdios da igreja.

Apesar de sua antiguidade, o estudo sistemático sobre Administração dá-se no início do Século XX, vinculado ao processo de industrialização. Neste sentido, os primeiros teóricos, que eram administradores, se preocuparam em construir os princípios necessários a uma melhor manipulação das funções administrativas. Assim, o início da literatura organizacional foi uma necessidade e não um ato de reflexão.

Para Hall (1984, p.23), uma organização é:

Uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistema de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Stoner & Freeman (1995, p.4) afirmam que a “a organização é união de uma ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Infere-se pelo exposto, que há concordância de opiniões no que se refere ao conceito de organizações, pelo menos no que tange as mesmas serem constituídas de pessoas, sendo comum quando almejam os mesmos objetivos. Assim, é no seio

das organizações que os indivíduos podem alcançar vários objetivos que, sozinhos, não poderiam ser alcançados.

Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Moscovici (1985) assevera que:

A maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham. O investimento de peso não deve ser exclusivamente em tecnologia, paralelamente e na mesma proporção, no sistema humano, em saúde e educação. (...) Educação na organização significa prover condições de aperfeiçoamento no trabalho, de permitir a atualização de potencialidades não exploradas pelas tarefas rotineiras, levando ao desenvolvimento do indivíduo como pessoa integral.

Moscovici (1995) afirma também que “A qualidade de vida no trabalho torna-se, assim um imperativo tão importante quanto a modernização tecnológica”.

A nova realidade da cultura organizacional é delineada como um sistema global de aprendizagem capaz de auto-organização, pressupondo assim, uma ampla reformulação de atitudes e valores individuais e coletivos.

2.2 Administração Pública

Durante décadas, o administrador público limitou-se a lidar com processos burocráticos, normalmente rotineiros e limitados. Para dar conta do recado, bastava ao profissional conhecer as regras e as leis. Atualmente, a função está recebendo novas atribuições.

Na opinião de Main (1994), o governo age sempre contrário a maioria das empresas privadas. Enquanto o governo puxa o poder para o centro, as empresas descentralizam e empurram-no para baixo. Enquanto o governo é guiado por regras,

as empresas são guiadas por uma missão. O governo normalmente, não tem como avaliar seu desempenho e quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos.

Fica nítida, a necessidade de conferir à administração pública o que há de bom e funcional no setor privado. E o que há de melhor na empresa é a relação com o cliente. Empresa que não trata bem a clientela é abandonada pelo cliente. A administração pública, assim, passaria a ser entendida como fornecedora de serviços, embora mantendo características próprias indispensáveis.

As diferenças apresentadas permitem concluir ainda, que não se pode pensar em qualidade no serviço público da mesma forma que se pensa para o setor privado, embora certamente haja muitas semelhanças entre as duas atividades.

Dentre as ações práticas do gerencialismo puro figuram a racionalização orçamentária, avaliação de desempenho, administração por objetivo descentralização e delegação de autoridade. Dentre as principais críticas que se colocam ao modelo estão a desatenção à efetividade, decorrente do foco na eficiência - que rendeu, inclusive, o rótulo de neo-taylorista - e a despolitização das ações estatais (POLLITT, 1990).

O significado da expressão Administração Pública pode ser entendido de várias formas, não sendo por outro motivo que seu conceito é de difícil visualização a lume da doutrina mais abalizada. Assim, como colocou Meirelles (1998:45), três sentidos para a administração Pública, a saber: "...em sentido formal, é o conjunto de órgão instituído para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade...".

Acabando por concluir, ao final, que "... Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização dos seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas...".

Desde a aprovação da Emenda Constitucional da "Reforma Administrativa" (EC nº 19, de 4/6/1998), muito se tem ouvido falar em "Nova Administração Pública", que também recebeu, em meio ao debate jurídico e político, a alcunha de "Administração Gerencial".

A proposta da Reforma Administrativa é reorganizar o funcionamento da máquina pública. Discute-se, inclusive, se o atual monopólio do Estado em questões públicas deve ser mantido ou se, dentro de limites que preservem a lei e a ordem, algumas funções públicas devem passar a ser executadas independentemente dos governos federal, estadual e municipal.

Subitamente, tomou-se consciência de um paradoxo: cada vez há menos dinheiro público para atacar os problemas centrais da crise social e para prestar toda a gama de serviços de utilidade pública, e, em simultâneo, há uma maior exigência de governo dirigida para a causa e para a antecipação estratégica. DRUCKER (1996) foi dos primeiros na América a lançar o grito de alerta, quando em 1968 cunhou a palavra de ordem de "reprivatização". Mas, o seu apelo a "uma cultura empresarial de gestão pública foi tomado superficialmente pelos políticos e confundido com a febre de privatizar", lamenta o autor.

O Brasil tem experimentado nos últimos anos complexo processo de reformas em sua estrutura decorrente da nova ordem econômica instalada no mundo: o neoliberalismo. Neste contexto e para satisfazer interesses globalizados, foi realizada a reforma administrativa com promulgação da emenda constitucional nº.

19, de 4 de junho de 1998, que incluiu no ordenamento jurídico brasileiro, de forma expressa na Constituição Federal, o princípio da eficiência, alterando o artigo 37.

O mundo moderno vive processo de mudança com a política neoliberal. O Governo brasileiro reconhece que a administração pública ainda tem muito de cartorial e burocrática, em que pese o grande esforço dos governantes para avançar em sentido contrário, já que a modernização é medida que se impõem no Estado contemporâneo.

O processo administrativo no âmbito federal, também inseriu a eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, anexado aos da legalidade, da finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

Consubstanciadas pela Constituição Federal de 1988, mudanças significativas ocorreram no cenário político institucional, principalmente no que concerne a atuação nas três escalas de governo (federal, estadual, municipal) frente às políticas sociais urbanas.

Assim a Constituição em seu artigo 30, especifica a competência dada aos municípios da seguinte forma:

Legislar sobre assuntos de interesse local; suplementar as legislações federal e estadual no que couber; instituir e arrecadar tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei; criar, organizar e suprir distritos, observada a legislação estadual, organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo, que tem caráter essencial; manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental; prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população; promover, no que couber, adequado ordenamento territorial e da ocupação do solo urbano; promover a proteção do patrimônio histórico e cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Cabe ainda aos municípios organizar e disciplinar os seus serviços e servidores públicos, respeitando as normas da Constituição Federal e da Constituição Estadual, podendo instituir os seus Regimes Jurídicos de Trabalho, bem como os seus Estatutos dos Servidores e de seus Fundos de Previdência próprios. ALMEIDA (1999).

Com a nova ordem constitucional a sociedade tem a possibilidade de invocar a cidadania para cobrar a qualidade no serviço público. A eficiência, hoje princípio da Administração, é de observância obrigatória pelos administradores. Com este argumento devem pautar pelo mínimo de satisfatoriedade na execução de atividades. O princípio da eficiência pouco tem sido objeto de estudo na doutrina brasileira. Representa inovação que merece sensível cuidado por tratar-se de importante instrumento para fazer exigir a qualidade dos serviços e produtos advindo do Estado.

O renomado Meirelles (1998:125) referiu sobre a eficiência como um dos deveres da administração. Definiu-a como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. O autor ainda acrescenta que “o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração”.

O cidadão tem o direito à serviço público de bons resultados. Tem o princípio da dignidade da pessoa humana destaque na Constituição, prevalecendo até sobre outros princípios nela consagrados.

Pelo que se percebe, pretendeu-se, com a inclusão do dever de eficiência dentre os princípios constitucionais aplicáveis às atividades da Administração Pública, tornar indubitosa que a atuação do administrador, além de ater-se a parâmetros de presteza, perfeição e rendimento, deverá se fazer nos exatos limites da lei, sempre voltada para o alcance de uma finalidade pública e respeitados parâmetros morais válidos e socialmente aceitáveis. E tudo isso mediante a adoção de procedimentos transparentes e acessíveis ao público em geral. Significa dizer que não bastará apenas atuar dentro da legalidade, mas que ter-se-á, ainda, necessariamente, que se visar resultados positivos para o Serviço Público e o atendimento satisfatório, tempestivo e eficaz das necessidades coletivas (NÓBREGA, 1999).

São providenciais alguns comentários sobre administração pública, com destaque ao seu sustentáculo, que é formado por quatro regras de observância permanente e obrigatória para o administrador. São elas: legalidade, moralidade, finalidade e publicidade.

LEGALIDADE - Por este princípio temos a atividade do administrador sempre subordinada aos mandamentos da lei; portanto sua ação, sob pena de responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso, visará sempre ao bem-comum. A conduta do administrador público é regida por leis que implicam um "dever fazer assim", diferindo do particular que só não faz o que a lei expressamente proíbe.

MORALIDADE - O simples cumprimento da lei faria a administração fria, pois quando esta é cumprida rigorosamente na sua letra pode seu espírito não estar sendo atingido. É preciso mais, é preciso a moralidade. Além da distinção entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o

inoportuno, é de suma importância diferir o honesto do desonesto. Já proclamavam os romanos: "*Nom omne quod licet honestum est*", ou seja, nem tudo que é legal é honesto.

No dizer de Franco Sobrinho (1995:141), o "bom administrador é aquele que, usando de sua competência legal, se determina não só pelos preceitos vigentes, mas também pela moral comum". A respeito do exposto, com acerto, entende o Tribunal de Justiça de São Paulo que "o controle jurisdicional se restringe ao exame de legalidade do ato administrativo; mas por legalidade ou legitimidade se entende não só a conformação do ato com a lei, como também com a moral administrativa e com o interesse coletivo".

FINALIDADE - Pode-se afirmar que este princípio foi definitivamente consagrado pela Lei 4717/65, art. 2º., parágrafo único, "e" Lei de Ação Popular, quando sujeita ato de administrador público à invalidade, caso o mesmo tenha outra finalidade que não o interesse público ou, pelo menos, conveniência para a Administração.

PUBLICIDADE - Consoante Meirelles (1998) "a publicidade não é o elemento formativo do ato; é requisito de eficácia e moralidade". Percebe-se, portanto, com risco até da obviedade, que a forma pela qual leis, atos e contratos administrativos produzem efeitos jurídicos fora dos órgãos que as emitiram é através da publicidade, seja pelo Diário Oficial, pelos jornais contratados para essas publicações oficiais ou ainda pela afixação dos atos e leis municipais na sede da Prefeitura ou da Câmara, quando não houver órgão oficial de divulgação.

O município, obedece aos princípios descritos acima, através da sua Lei Orgânica, por leis complementares (as que regulamentam a Lei Orgânica) e por leis

ordinárias (resultantes da ação parlamentar ordinária, da necessidade de normatizar no âmbito de sua autonomia), os interesses locais.

Depreende-se que, a gestão municipal neste novo contexto político-institucional estabelecido pela Constituição Federal, passa a ser função predominante do Governo local.

No entanto, com a participação da sociedade organizada, a Constituição adquiriu novas dimensões, privilegiando assim, uma democracia mais participativa, identificando as pressões da comunidade sobre o executivo e o legislativo.

2.2.1 Uma visão empreendedora da administração pública

A visão moderna da administração pública baseia-se na prescrição de técnicas originariamente empresariais, tais como busca de resultados , gestão da qualidade total, redimensionamento etc., à gestão de organizações públicas. Abordagens originariamente empresariais, inclusive qualidade e reengenharia, são recomendadas ao ambiente da administração pública baseadas no argumento de que há pressões crescentes para o aprimoramento dos serviços e a redução de despesas, mediante restrições orçamentárias (OSTROM, 1980). São, com efeito, instrumentais com potencial racionalizador, embora sua eficácia em cenários organizacionais públicos careça de avaliação, adaptações de contexto, e controle.

O exemplo mais popular é a proposta de reinvenção do estado, um compêndio de uma visão moderna no serviço público. Proclamaram a reinvenção do estado baseados na superação da era progressiva do estado americano, onde se verificou a implantação do modelo ortodoxo de administração pública. A nova era, pós-progressiva, se caracteriza pela competição global, pela integração da

comunicação, pela economia centrada na tecnologia e em nichos de mercado, característica, segundo os autores, incompatíveis com a lógica operacional da burocracia tradicional. Sugerem, então, um novo modelo de governo, centrado na produção de bens e serviços públicos de alta qualidade, orientados para os clientes de uma maneira empresarial, segundo estes dez princípios (OSBORNE & GAEBLER, 1994):

- a) preferência à alternativas de produção externa de bens e serviços: terceirização, parcerias governo-sociedade civil, voluntarismo etc.;
- b) gestão participativa de programas e projetos com clientes;
- c) estímulo à competição interna e externa;
- d) desregulamentação interna, simplificação organizacional e clarificação de papéis e missões;
- e) avaliação e financiamentos baseados em resultados;
- f) imagem do cliente como consumidor: com direito a escolhas, pesquisas de preferências e atitudes, treinamento de atendimento e formulários de sugestões;
- g) criação de centros de resultados financeiros, promovendo ação pública rentável;
- h) antevisão estratégica de serviços;
- i) descentralização e desconcentração: controle hierárquico versus autoridade, desenvolvimento de equipes (*team building*), gestão participativa, cooperação trabalhadores-gerentes,
- j) círculos de controle de qualidade e programas de desenvolvimento gerencial; e

k) atendimento das finalidades governamentais através da reestruturação do mercado.

Por um lado, esta visão de estado empreendedor se constitui uma alternativa crítica ao modelo liberal de administração pública minimalista, porque prega um estado atuante, uma administração pública ativista, cujo alcance é, todavia, inspirado por critérios de eficiência empresarial. Por outro lado, o paradigma do empreendedorismo público se coloca como uma alternativa crítica ao modelo burocrático ortodoxo, porque prescreve, em larga e irrestrita escala, métodos e técnicas de administração de empresas. No âmbito micro-organizacional, propõe a adoção de tecnologia gerencial de ponta. No âmbito macro-organizacional, prescreve um setor público como empreendedor seletivo baseado nos critérios empresariais, até mesmo competitivos dentre si e com o setor privado. (SEDERBERG, 1984).

Tomado no seu conjunto, a proposta de Osborne & Gaebler (1994) é um composto de velhas e novas, boas e más idéias rotuladas coletivamente de "governo reinventado". Do ponto de vista gerencial, engloba dúvidas relativas aos limites entre autonomia, participação e responsabilidade, entre competição e paralelismo, entre liberdade e suspeita, entre cidadãos e consumidores, entre direitos e escolha, entre interesse público e viabilidade de mercado. Fundamentalmente, um problema básico do empreendedorismo público é o elevado risco de empresarização da administração pública, uma vez que, conforme proposto por Osborne & Gaebler (1994), o que se dá com base no contexto local —onde a distância entre cidadão e consumidor é menor — torna-se, segundo sua crítica mais recorrente, irreconciliável com a democracia numa escala federal, porque peca em captar a verdadeira

dimensão política do estado quando reduz o caráter finalístico de sua ação à utilidade de mercado.

Uma Administração Pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade.

Todo administrador público deve se sujeitar aos mandamentos da lei e às exigências do bem-comum em suas atividades funcionais. O descumprimento ou não aplicação da lei na realização de seus atos, torna-os ineficazes, nulos; expondo seu autor a penalidades por infração disciplinar, civil ou criminal, conforme o caso. Na Administração Pública não há liberdade ou vontade pessoal do agente, como ocorre na iniciativa privada, onde é possível fazer tudo aquilo que a lei não proíbe. No serviço público só é permitido fazer o que a lei expressamente autoriza e na forma estabelecida, sob pena de comprometer a eficácia do ato e da atividade administrativa. No Estado de Direito o próprio Poder Público é um súdito da lei. Daí o administrador público estar absolutamente vinculado à letra e ao espírito da lei.

Os dois princípios fundamentais, que decorrem da bipolaridade do direito administrativo—liberdade do indivíduo e autoridade da Administração – são os princípios da legalidade e da supremacia do interesse público sobre o particular, de onde se constroem todos os demais.

2.2.2 Principais diferenças entre setor público e setor privado

Na observação de Osborne & Gaebler (1995), é conveniente considerar que o setor público difere do setor privado. Onde, segundo os autores, "o governo é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos comparados com a

iniciativa privada, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas. Da mesma forma, o setor público muitas vezes não pode alcançar o mesmo nível de eficiência do setor privado, pois precisa servir igual a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço”.

Leite (1994) apresenta um quadro possibilitando uma visualização mais clara dos pontos que diferem e/ou unem Estado e Empresa.

QUADRO 1 - O que difere/une Estado/Empresa

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	“Fazer dinheiro” Lei de mercado	“Fazer o bem” a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos Dirigentes	Competitividade	Reeleição – permanência no cargo	Espaço público de autogestão social
Regime	Competição – “quanto de mercado”	Monopólio – “quanto de governo”	Privatização é uma resposta, não resposta “que tipo” de governo
Modelo Decisional	Podem decidir “a portas fechadas” rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social.
Bases de Cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fontes de recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de Competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços	Auto-sustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

Fonte: Leite, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. Empresas & Tendências. São Paulo, p. 25-27,30 de set. 1994.

Ferreira (1998) também ressalta alguns pontos essenciais das principais diferenças entre o setor público e o setor privado:

- a) os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas;
- b) o setor privado recebe dos clientes a maior parte dos seus recursos; o setor público é custeado pelos contribuintes. O cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;

- c) o setor privado normalmente trabalha em regime de competição, o setor público usa habitualmente o sistema de monopólio;
- d) a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- e) as políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público a meta é a busca da excelência a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- f) as contingências a que estão submetidos os dois setores, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

O Serviço Público de um modo geral não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços, sendo notória a necessidade de estar aberto e flexível para atender e conviver com as exigências de qualidade e velocidade do processo atual.

Desta forma, constata-se a relevância do desenvolvimento de conceitos e metodologias adequados para o serviço público, visando a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

2.3 Serviço Público

É importante que se estude o conceito de serviços, a respeito de suas características e variedades, para que a partir daí se faça considerações sobre o Serviço Público.

2.3.1 Serviços: conceitos e características

Juran & Gryna (1993: 304) definem serviço de forma simples e precisa, como “o trabalho desempenhado por alguém”.

Já, Kotler (1991: 539) define serviço como: “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Segundo Paladini (1994, p.23):

Devido a normalmente precisar da presença do cliente, a prestação de serviços envolve relações intensas entre os clientes, funcionários e sistemas ou processos da empresa, podendo resultar em relações dinâmicas que exigem flexibilidade para se adaptar à situação que venha a oferecer maior satisfação ao cliente.

Considerando a definição acima ressalta-se a importância que a capacidade e a motivação dos funcionários têm sobre a qualidade da prestação de serviços. Percebe-se também que o funcionário de serviços deve estar motivado; deve desenvolver um espírito de lealdade para com a organização; manter relacionamento positivo com seu superior; perceber oportunidades de crescimento na organização. A satisfação não só melhora a qualidade no trabalho, assim como também aumenta a produtividade.

2.3.2 Características do serviço público

Serviço Público em um conceito amplo é entendido como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”. (Meirelles, 1988: 290).

Tal definição mostrou-se adequada pelo seu aspecto dinâmico e flexível às exigências de cada povo, ou seja, dos clientes. Por outro lado, também expressa

uma situação não ideal, mas real, que são as atividades realizadas por simples conveniência do Estado.

Considera-se ainda, como Serviços Públicos os prestados pelo poder público diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sendo fundamental para a Administração Pública, uma vez que é através dele que se estabelece o vínculo entre a administração e a população.

Para Celso Bandeira de Melo (1996:477):

O Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.

Nesse sentido, prendendo-se aos critérios relativos à atividade pública, afirma Carvalho Filho (1999:217): "..., conceituamos serviço público como toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob o regime de direito público, com vistas a satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade."

Analizados o conceito e a atribuição para a prestação dos serviços públicos, deve-se ter em mente que estes são regidos por lei e levam em consideração o prestador (ente público ou delegado), os destinatários e o regime a que se sujeitam. Como exemplo dos princípios que regem os serviços públicos temos o princípio da generalidade - o serviço deve beneficiar o maior número possível de indivíduos; princípio da continuidade – os serviços não devem sofrer interrupção; princípio da eficiência; princípio da modicidade – o lucro, meta da atividade econômica capitalista, não é objetivo da função administrativa.

Sendo o titular dos serviços públicos, o Estado deve prestá-los da melhor forma possível. Assim, pode, em casos específicos, dividir a tarefa da execução, não podendo, em nenhuma hipótese, transferir a titularidade do serviço.

Mujalli (1997, p.13) afirma que os serviços públicos podem ser enumerados nas seguintes categorias:

- a) Serviços de utilidade pública: são todos que a administração presta diretamente ou admite que sejam prestados por terceiros (permissionários, concessionários ou autorizados por reconhecer a sua conveniência (não essencialidade ou necessidade) à coletividade, nas condições regulamentares e sob seu controle. Ex.: transporte coletivo, telefone, energia elétrica, etc.);
- b) Serviços próprios ao Estado: são os que se relacionam diretamente com as atribuições do Poder Público (política, higiene, saúde pública, segurança pública, etc.). Estes serviços, por serem essenciais, devem estar ao alcance de toda a coletividade;
- c) Serviços impróprios ao Estado: são os que não afetam diretamente às necessidades da comunidade. Atendem principalmente aos interesses comuns de seus integrantes. Por essa razão, a administração os presta, de maneira remunerada e o faz, através de seus órgãos competentes da Administração descentralizada (autarquias, empresas públicas, fundações governamentais e sociedades mistas de economia mista) ou através de seus concessionários, permissionários ou autarquias;
- d) Serviços administrativos: são os que a administração empreende e executa visando as suas necessidades internas ou preparando outros que serão prestados ao público. (imprensa oficial, estações experimentais, e outros da mesma natureza);
- e) Serviços gerais: conhecidos como serviços “uti universi”, são aqueles que a administração presta visando atender a coletividade como um todo. Não tem usuários certos (polícia, calçamento de ruas, etc.). A sua finalidade é a satisfação da coletividade, sem constituir um direito subjetivo do administrado à obtê-lo para sua casa, sua rua ou bairro. São serviços indispensáveis, mantido por impostos, que são tributos gerais e não taxas ou preço público;
- f) Serviços individuais: também conhecidos como “uti singuli” são aqueles prestados para determinado usuário particular, mensuráveis para cada destinatário (telefonia, fornecimento de água e energia elétrica, etc.). São serviços que destinam a utilização particular e por isso são remunerados por taxas, tarifas ou impostos;
- g) Serviços de execução direta: são os realizados pela própria pessoa responsável pela prestação do serviço ao público. Esta pessoa pode ser estatal autárquica, paraestatal, empresa privada ou mesmo um particular. O serviço público se diz sempre de execução direta quando o encarregado ou seu oferecimento ao público, o executa pessoalmente, por seus órgãos, ou seus próprios prepostos (não através de terceiros);
- h) Serviços de execução indireta: são todos aqueles em que os responsáveis por presta-los aos usuários, transferem a terceiros a incumbência de realiza-los, observadas as condições regulamentares;
- i) Serviços delegados a particulares: os serviços delegados a particulares podem ser realizados e delegados pelos órgãos da Administração direta e indireta, sendo feita sob as seguintes formas; concessão, permissão, serviços autorizados e atos administrativos.

O serviço público é aquele definido em lei que a Administração presta à comunidade, de forma direta ou indireta, sob regime de direito público ou privado, que possibilite a fruição direta e indireta pelo usuário. Compete a prestação de serviço público ao Poder Público, em qualquer esfera de governo (federal, estadual, municipal e distrital).

A competência para a prestação de serviço público municipal é definida pela Constituição Federal de 1988 quando fixa aos municípios a prestação de serviços de interesse local, especificados pela Lei Orgânica e legislação complementar, de acordo com as necessidades peculiares a cada sociedade municipal.

O que se verifica a partir da referida Constituição é um fortalecimento das tendências de descentralização e desconcentração das funções de Governo, com um aumento da participação dos municípios na atenção dos serviços públicos.

Em razão dos novos contornos do serviço público na atualidade, entendemos coerente a definição de Di Pietro, (1991:98), para quem serviço público é: "...toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público"

O serviço público, para ser realmente dignificado, tem que deixar de ser um simples emprego, uma simples sinecura, ou a venda de um serviço, para recuperar seu sentido de missão. É necessário que o esforço de valorização do serviço público não seja visto e apresentado como um simples ato técnico, mas como algo que realmente busque atender os interesses de toda a coletividade, e do qual ela participe e esteja informada. Segundo, a participação social em um "ato político" desta natureza não pode se dar somente ao nível das organizações políticas formais

- os órgãos legislativos, os governos estaduais e municipais, etc. - mas também através de grupos e instituições sociais que tenham interesse direto no setor administrativo a ser mobilizado. O modelo democrático clássico, pelo qual o controle político do governo se fazia somente pelo sistema eleitoral e pelo legislativo, já não se sustenta. Ainda que as decisões mais gerais e cruciais devam ser tomadas neste nível mais alto, é impossível discutir e agir na área do planejamento urbano, por exemplo, sem tomar em conta as opiniões e os interesses das associações de moradores e dos profissionais de arquitetura e urbanismo que tenham condições de contribuir. A administração pública hoje em dia tem que estar sujeita ao controle social e político pelos dois extremos, e é este controle que lhe dá, também, legitimidade para resistir aos embates inevitáveis do clientelismo eleitoral.

A administração pública hoje está sujeita ao controle social e político sendo que a finalidade última do Estado é servir a sociedade. Efetivamente, os titulares dos Poderes Executivo e Legislativo ocupam cargos que lhes foram delegados pelos cidadãos. Ainda que as imperfeições dos sistemas representativos, associadas às condições propícias a várias disfunções burocráticas, o bem estar do cidadão não pode deixar de ser, a preocupação central do serviço público.

2.3.3 Servidor público

Criados os serviços públicos municipais, ou seja, aqueles serviços caracterizados como “de interesse local” pela sociedade, surge a exigência do elemento humano para executá-los.

Esse elemento humano, recrutado e selecionado na forma da Lei, é que constitui o pessoal administrativo municipal, integrado pelos servidores municipais, os quais ocupam cargos públicos, ou seja cargos criados por Lei, com atribuições próprias, classes, níveis, quantidades e remuneração especificados em Lei. (MEIRELLES,1988)

A forma de contratação no setor público é através de “concurso público de provas ou de títulos” para os servidores efetivos. No entanto, espraia-se pela administração pública brasileira servidores ocupantes de empregos em caráter precário, de regimes denominados temporários.

Ressalta-se que Servidor Público pode ser entendido também como “aquele que, pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública”. (FERREIRA, 1986: 1577).

Demonstra-se com isso que, não isenta o servidor mesmo que temporário da sua responsabilidade funcional, política, penal e trabalhista.

A crise vivida pela administração pública no País, acabou gerando um desgaste na figura de seus servidores frente à sociedade.

A escassez e a baixa qualidade dos serviços que são oferecidos à população faz com que, a mesma revolte-se com o único representante deste setor com o qual mantém contato direto, ou seja, o servidor.

Para Chahad (1993, p.17):

Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público...

Assim os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

2.4 Qualidade no Serviço Público

2.4.1 Conceito de qualidade

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, a milênios. Todavia só recentemente, surgiu como função de gerência formal.

Parece ser um consenso entre os estudiosos do tema, de que a preocupação com a qualidade é antiga. Juran (1990: 2), por exemplo, expõe que “as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história”. No entanto, observa-se que ao longo do tempo os processos para obter essas necessidades sofreram imensas e contínuas mudanças.

Shiozawa (1993) expõe que historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme o quadro a seguir:

QUADRO 2 - O CONCEITO DE QUALIDADE

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juren	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: SIHOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1993, p. 58.

Vários autores têm procurado dar definições para qualidade de maneira simples e precisa, mas também abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Assim Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- Abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- Abordagem baseada no produto: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo;
- Abordagem baseada no usuário: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários em relação as especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;
- Abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos;
- Abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que vem se modificando ao longo do tempo, onde cada autor procura identificá-la no seu ramo de atuação.

Barçante (1998, p.38), em sua obra, apresenta algumas das principais conceituações, dentre elas destacam-se:

Juran: "Qualidade é adequação ao uso".

Feingenbaum: “Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da Qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos”.

Crosby: “Qualidade é conformidade com especificações, e não elegância”.

Deming: “Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade”.

Ishikawa: “Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade)”.

Cerqueira Neto: “Qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia”.

Harrington: “Satisfazer ou exceder as expectativas do consumidor, por um custo que represente valor para ele”.

Para Paladini (1994, p.16) embora exista uma variedade bastante ampla de definições para o termo Qualidade, o foco central da mesma deve ser o consumidor. Segundo ele, a qualidade, corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor.

Considerando os autores citados anteriormente, percebe-se que o termo qualidade apresenta diversas interpretações e por isso, “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir papel estratégico” (Garvin, 1992: 47). Afirma também o autor que, vários conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização.

A forma como qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

A qualidade em serviços engloba três campos: atendimento, desempenho e custo. Essas variáveis constituem os elementos de avaliação dos clientes em relação à qualidade dos serviços, merecendo, portanto, atenção especial. Quanto à qualidade total nos serviços, é importante realçar que a meta prioritária é a mesma da qualidade total nos produtos: plena satisfação do consumidor.

Acerca do termo total, autores como PALADINI (1994) dizem que:

Qualidade Total é um termo redundante, pois Qualidade só existe se for total. Qualidade é adequação ao uso e esta adequação ao uso envolve um conjunto de aspectos: se limitada a alguns itens apenas, tal adequação ficará prejudicada.

Todos os elementos que compõem a empresa contribuem, de alguma forma, para a adequação ao uso do produto ou do serviço (PALADINI, 1994:16). Ainda, segundo o autor, "Qualidade é muito mais do que algumas estratégias ou técnicas estatísticas: é, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização. Seus benefícios são consistentes, duradouros e permanentes".

PALADINI (1994:54) formula dois raciocínios para explicar o sentido do termo "total":

- 1) ao mencionar o termo "adequação ao uso", não foram fixados os elementos que determinam como este ajuste se processa. Por isso, o autor esclarece que Qualidade é característica de um produto ou serviço que atende "totalmente" ao consumidor. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade com o que necessita o consumidor. Nos dias atuais, vai-se bem mais além: pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem sequer haviam sido formuladas;
- 2) ao enfatizar "adequação ao uso", serão responsáveis pela Qualidade todos os elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, na produção do bem ou do serviço. Esses elementos são as pessoas, equipamentos, métodos, informações, ambientes etc.

A Gestão da Qualidade Total, pregada por estudiosos, não trata de uma teoria pura e simples. Possui resultados práticos, observados nas inúmeras aplicações já realizadas nas empresas industriais, comerciais, em menor escala, nas empresas de serviços e, mais raramente em serviços públicos.

Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade (SOARES, 1999). Da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática.

2.4.2 Serviços públicos, qualidade e recursos humanos

Atender o cliente com qualidade, ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender-se que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa agregar valor (leia-se benefícios) a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. Para tal, é necessário se estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o cliente é atenta e permanentemente ouvido e suas críticas e sugestões transformadas em especificações de melhores produtos e serviços, na ótica do cliente.

A implementação dessa filosofia requer:

- a) a inversão das responsabilidades hierárquicas na empresa, passando a gerência a dar maior autonomia e apoio ao pessoal de linha de frente, e
- b) a coordenação entre os departamentos de recursos humanos, operações e marketing visando à melhor seleção, treinamento e motivação da força de trabalho para que se entregue ao cliente o produto/serviço que lhe foi prometido. Em outras palavras, a empresa tem que estabelecer uma

parceria não só com o cliente, mas também com seu funcionário já que sem sua cooperação qualquer plano está fadado ao insucesso

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços (TEIXEIRA, & SANTANA, 1994) A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista às mudanças que ocorrem na sociedade, visando sobretudo manter uma sinergia para com sua clientela.

Constata-se, portanto, a relevância de se desenvolverem conceitos e metodologias adequados para as empresas prestadoras de serviços e principalmente para empresas prestadoras de serviços do setor público, com a mesma ênfase que tem sido dada às empresas industriais e comerciais, visando a adaptação ao novo cenário mundial e para não se correr o risco de se ter uma atividade em visível crescimento, mas vulnerável ao mercado (GIANESI & CORRÊA 1994:13).

Essa sinergia tem-se tornado frágil à medida que as organizações públicas passam a caminhar a passos lentos em relação à sociedade.

Para Teixeira & Santana (1994:7):

Introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro a interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional.

Isso torna-se necessário, pois:

- 1) a crise econômica em que o país mergulhou nos anos 80, provocou inúmeras mudanças. A década de 80, trouxe a abertura política, e com

- ela, novas forças sociais, resultando na falência do modelo de administração pública que ora é assistida e
- 2) a descontinuidade na função de planejamento e a inexistência de um planejamento global e abrangente são mesmo as marcas típicas da Administração Pública brasileira (TEIXEIRA & SANTANA, 1994:9).

São comuns as quebras no ciclo de planejamento e na implantação de processos e projetos. Os planos são alterados a cada mudança de governo devido à alta instabilidade das equipes técnicas. Não há coerência entre desafios e metas de uma administração e daquela que a segue, redundando em desgaste, perda da iniciativa, rupturas no processo decisório e quebra de investimentos.

Nóbrega (1999), também comentando sobre o mesmo tema, afirma que:

O futuro 'programado' dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que poderá acontecer no ano seguinte. E daí nascem as obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos; a despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade". Para o autor, nenhuma entidade seja ela pública ou privada, sobrevive sem pensar no futuro.

Ainda, segundo o autor (NOBREGA, 1999), a atual imagem do serviço público aconteceu porque:

Alguém um dia, muito bem intencionado, classificou as entidades públicas como 'Instituições sem Fins Lucrativos'. É possível que tal pessoa não tenha sido bem compreendida. A partir dessa conceituação, subentende-se que os órgãos públicos não têm dono. Não distribuem dividendos. Não prestam contas. Não se preocupam com rentabilidade. Não pensam no futuro e são vistos como 'Instituições que Visam Prejuízo'.

Para Teixeira & Santana, (1994:17): O desgaste a que chegou a função pública exige que qualquer esforço atual de mudança na gestão pública esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. Por isso, há necessidade de:

- a) garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população;
- b) fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor dos sentimentos de altruísmo e respeito à sociedade;
- c) garantir a melhoria constante do serviço público, no atendimento e na Qualidade do serviço prestado;

- d) voltar a administração de pessoal para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público;
- e) estabelecer mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores em geral com a melhoria e a racionalização do serviço público;
- f) elaborar um sistema de cargos, funções e promoções onde haja simplicidade e abertura para influência da produtividade, do mérito, do treinamento e do desempenho;
- g) redirecionar o sistema de avaliação para o eixo da avaliação do desempenho do serviço prestado - qualitativa e quantitativamente, pelos diversos setores e unidades.

Moller (1993:2), alerta: "os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a Qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra 'empresa' com clientes pagantes". No entanto, pouco tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil.

2.5 A Motivação dos Recursos Humanos

Na teoria e prática administrativa, acentua-se a preocupação constante quanto à motivação para o trabalho. Essa busca pode ser justificada pela necessidade de se estabelecer uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa.

Segundo Motta (1995), ao longo dos anos pelo senso comum, os dirigentes passaram a associar eficiência com a motivação. Tornaram freqüentes as afirmações que explicam o baixo rendimento, o absenteísmo e atraso pela falta de motivação. Essa mesma razão justifica o tédio, a frustração, a insatisfação e a ineficiência por parte dos trabalhadores. Para uns, a motivação é um problema psicológico, para outros, é a falta de algo para motivar. Assim, busca-se a motivação através de apelo à emoção do indivíduo ou da introdução de tarefas e métodos

novos. A motivação assim traria entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

Bergamini (1993) alerta, para que se possa compreender adequadamente o sentido das atuais teorias sobre a motivação, faz-se necessário investigar com certo cuidado, como o pensamento humano tem se transformado através do tempo a esse respeito. Para esta autora, é importante lembrar que, se hoje se trabalha com conceitos bem elaborados é porque outras pessoas, no passado, trabalharam no sentido de estabelecer os diferentes aspectos sobre os quais se pode perceber um mesmo fenômeno.

A referida autora, afirma ainda, que é inexato acreditar que por existirem tantas diferentes teorias sobre motivação, ainda não se tenham conseguido o verdadeiro conhecimento científico sobre o assunto. A grande produção de pesquisa e publicações testemunham a seriedade com que se tem estudado a motivação humana e quanto ela é importante para todos. Neste sentido, as teorias sofreram várias influências como: a influência da visão racionalista do homem; o posicionamento filosófico que propõe ser o indivíduo consciente do seu comportamento motivacional; e as concepções cognitivas que colocam em relevo o trabalho do intelecto ao processo motivacional.

Motta (1995, p.192) ressalta que no “seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa”. Portanto, a motivação para o desempenho do trabalho, tem se destacado como um importante tema de investigação do comportamento humano.

No entender de Werther & Davis (1983, p.300), a motivação é:

O impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente resistindo a pressão. Agem porque julgam que têm que fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a

escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como
significante para elas.

Bergamini (1998, p.11) alerta que, “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo, de bem-estar ou de euforia”. Assim, parece ser prudente concordar com a autora, principalmente quando ela se refere a motivação, bem como sobre todo tipo de comportamento, é algo um tanto complexo, pois abrange um número bastante grande de variáveis que se integram entre si, por isso, deve ser analisado em profundidade.

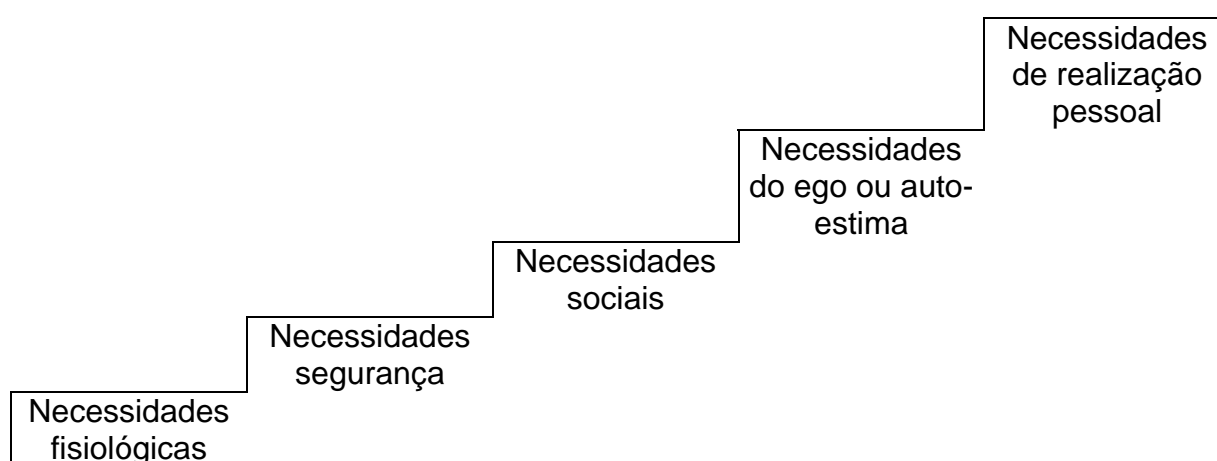
McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores sobre seus subordinados. A teoria X diz que as pessoas têm aversão ao trabalho, apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitam responsabilidades. Os administradores devem coagir ou motivar os empregados com salários ou mostrando consideração. Já, a teoria Y, presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão e o descanso. Para esta teoria as pessoas desejam trabalhar e, quando estas são expostas sob circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação no trabalho. As pessoas, também procuram responsabilidade e aplicam a imaginação, a inteligência e a criatividade nos problemas organizacionais (Stoner & Freeman, 1995).

Para Caravantes (1993), o que McGregor queria transmitir é que a nossa forma de pensar e julgar os fatos e as pessoas, não é diferente no desenrolar dos fatos ou no comportamento de tais pessoas. Ou seja, se o dirigente julgar seus subordinados como preguiçosos e indolentes, a tendência é que eles efetivamente não trabalhem e vice-versa.

Para Hersey & Blanchard (1986, p.18), a “motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos por sua vez podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos procedentes do próprio indivíduo e dirigido para objetivos.

As teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. A hierarquia de necessidade de Abraham Maslow é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do “comportamento humano”. Segundo ele, à medida que as necessidades mais primitivas (fisiológicas e de segurança) tais como alimento, abrigo e proteção vão sendo satisfeitas, outras mais complexas vão tomando o seu lugar: necessidades sociais de proximidade, de relacionamento com as outras pessoas. E, num nível superior a necessidade de estima, de reconhecimento por aquilo que fazemos. Finalmente, existe dentro de cada de um de nós a necessidade de auto-realização um sentimento interior de realização do seu próprio potencial, que é conseguido através de crescimento contínuo, que torna os seres humanos cada vez mais completos.

QUADRO 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Bowditch & Buone (1991, p. 41).

A disposição dessas necessidades por sua vez está de acordo com a capacidade que cada pessoa tem de motivar o seu comportamento. Sendo que o resultado do trabalho humano deve proporcionar sentido, trazer orgulho e prazer a quem executa.

Bowditch e Buono (1992, p.50) citam três características básicas comuns à maioria das aplicações do modelo da modificação do comportamento organizacional, quais sejam:

a) o tema principal é o comportamento de uma pessoa e não seus estados internos (valores e atitudes); b) o propósito expresso da modificação do comportamento organizacional é tornar a organização mais eficiente, aumentando a produtividade dos trabalhadores e mantendo a satisfação deles; e c) a abordagem fundamental é ligar o comportamento dos funcionários a condições antecedentes (às vezes chamadas de mecanismos de disparo) que parecem evocá-lo e às conseqüências que levam a encorajar ou desencorajar a reincidência.

Para Davis e Newstrom (1992), a modificação do comportamento tem sido criticada por sua própria filosofia, método e aplicabilidade. Assim, essa teoria é vista como manipulativa e dificultosa à auto-realização pessoal.

Bergamini (1983) chama a atenção para as teorias do condicionamento que enfocam os fatores externos como sendo determinantes do comportamento. Tudo o que se observa deve ser considerado como movimentação ou manipulação e não deve ser confundido com motivação. A motivação tem como origem os potenciais internos e próprios de cada pessoa, a movimentação, é resultado da manipulação que pode determinar uma falsa compreensão do comportamento da pessoa. Na movimentação, desaparecendo a variável externa, cessa o movimento. Já a motivação, enquanto não for suprida a necessidade interior, a pessoa continua a agir por si mesma.

2.6 A Motivação Segundo Herzberg

Frederico Herzberg, psicólogo americano, nas décadas de 50 e 60, iniciou seus estudos no Serviço Psicológico de Pittsburg, USA, entrevistando engenheiros e contadores, onde pôde constatar fatores que afetam o grau de satisfação no trabalho.

Segundo Herzberg (1975, p.35), as descobertas feitas no decorrer deste estudo, corroboradas por muitas outras investigações usando diferentes procedimentos, demonstram que “os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho”.

Satisfação no trabalho, de acordo com Locke (apud Coda, 1992), é um conjunto de sentimentos favoráveis que caracterizam um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Bergamini (1993) afirma que não se pode motivar ninguém. Na acepção dela, o que se pode fazer é propiciar condições organizacionais favoráveis e evitar restrições no ambiente de trabalho, com vistas a facilitar o livre curso da força motivacional. Esse aspecto, ressaltado pela autora, enfatiza a importância da teoria dos dois fatores que delimita os fatores causadores de satisfação e os fatores geradores de insatisfação no trabalho.

Alguns autores vêem como um processo a motivação/desmotivação e a satisfação/insatisfação. Dentro desse processo está dividido, sua percepção e sua

valorização dos diversos fatores que influenciam nas relações no trabalho. Esta interpretação é que vai determinar o seu comportamento no contexto do trabalho.

Segundo Aguiar (1981), “a teoria da motivação no trabalho (Herzberg) faz a distinção entre insatisfação e não-insatisfação no trabalho, e motivação no trabalho”. Os fatores que levam à insatisfação ou não insatisfação no trabalho são denominados **fatores higiênicos**. Esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os **fatores motivacionais** são aqueles que estão diretamente relacionados com as tarefas ou o trabalho em si e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Os fatores então denominados de higiênicos estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado, e abrangem ambiente de trabalho, políticas, administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, status e segurança.

Os fatores higiênicos descrevem o ambiente de trabalho das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Segundo Nakamura (1994), estes são chamados também de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente.

Contudo percebe-se que quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar o substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando precários, provocam insatisfação.

Ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com satisfação, e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação humana, Herzberg mostra que “os dois fatores atendem a necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos”.

Aos fatores que realmente produzem satisfação, Herzberg denominou de fatores motivadores.

Segundo estes fatores destacam-se os sentimentos de realização, de crescimento, de responsabilidade e de reconhecimento profissional que se manifestam no exercício das tarefas.

O termo motivação, para Herzberg, engloba sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestadas através do exercício das atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Os fatores do trabalho propriamente ditos associam-se com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações individuais. É na realização da tarefa, segundo Herzberg, que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade e de ser independente e livre. Portanto é na tarefa, no trabalho em si, que o indivíduo será motivado.

No entanto, a única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar a tarefa é proporcionando a satisfação no trabalho, através dos fatores motivadores. Para Herzberg, a motivação só será possível através do enriquecimento da tarefa, como um deliberado aumento de responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

O quadro a seguir mostra uma síntese do modelo proposto por Herzberg:

QUADRO 4 - Síntese da Teoria dos Dois Fatores

Fatores Motivacionais	a) reconhecimento; b) realização; c) crescimento; d) progresso; e) responsabilidade; f) trabalho em si.
Fatores Higiênicos	a) supervisão técnica; b) relações interpessoais; c) condições de trabalho; d) salário; e) política e administração; f) status; g) segurança.

Fonte: Herzberg (1975)

Herzberg (1975) define cada um dos fatores motivacionais acima citado do seguinte modo:

Reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até o público em geral;

Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;

Crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;

Progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de status;

Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades.

Trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Aos fatores higiênicos, Herzberg apresenta a seguinte definição:

Supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar subordinados;

Relações interpessoais: tipo de relação estabelecida com a chefia, com a equipe de trabalho e com clientes.

Condições de trabalho: aspectos físicos do ambiente de trabalho com adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamento, espaço;

Salário: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;

Política e administração: organização da companhia no que se refere a comunicação e políticas mal conduzida.

Salienta Almeida (1999, p.58), “as organizações levam seus membros a aprender a viver num mundo onde os meios passam a ser fins, onde os fatores higiênicos – salários, condições de trabalho, etc. – que seriam meios passam a ser afins para existência”. Muitas organizações manipulam o comportamento de seus empregados através de punições, ao invés de atuar efetivamente a nível de motivação.

CAPITULO III

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa.

Trata-se de pesquisa descritiva do tipo estudo de caso, procurando definir a realidade, suas características e se aprofundando no fenômeno observado.

O método estudo de caso permite tratar o problema com maior profundidade e possibilita maior integração de dados.

Neste sentido, Bruyne (1977, p.224) argumenta que o modelo de estudo de caso possibilita o “estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, apreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação”.

Este estudo foi realizado a partir das percepções dos servidores da Divisão de Fiscalização – SEINFRA a respeito de suas condições de trabalho, tendo como embasamento teórico a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, apresentado no item 2.6 do capítulo anterior, bem como a percepção dos usuários com relação à qualidade dos serviços que lhe são prestados.

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias, coletados pela pesquisadora através de dois questionários (APÊNDICE A e APÊNDICE B), em virtude de não existirem, na instituição dados sobre os fatores

motivacionais dos funcionários e nem índices de satisfação/insatisfação dos usuários. Para Richardson (1995, p.206), “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”.

Após coleta de dados através dos questionários (APÊNDICE A e APÊNDICE B) a pesquisa teve um tratamento estatístico, relativamente simples por tratar de variáveis qualitativas apoiadas em dados quantitativos, e uma análise descritiva com relação às perguntas discursivas do questionário aplicado aos funcionários. O processamento da pesquisa, para avaliar o fator de motivação dos funcionários e o índice de satisfação do usuário, encontra-se apoiado num programa de computador desenvolvido em Excel.

3.2 Unidade de Análise

A pesquisa foi realizada no âmbito da Secretaria de Infra-Estrutura Urbana (SEINFRA) do Município de Joinville – SC, tendo como população alvo os funcionários e os usuários da Divisão de Fiscalização.

3.2.1 Secretaria de Infra-Estrutura Urbana

Esta Secretaria pertence à estrutura da Prefeitura Municipal de Joinville desde sua criação em 20 de fevereiro de 1997, através da Lei n. 3419 com a fusão da Secretaria de Obras e Viação e da Secretaria de Serviços Urbanos.

Instituição de caráter governamental tem como atribuições o controle e execução das obras municipais; a construção e conservação das estradas

municipais, drenagem e saneamento; a construção de vias e logradouros públicos; o controle do sistema viário e do serviço industrial do Município; a execução da política municipal de urbanismo; a gerência, a fiscalização e a efetivação das normas definidas no Código de Obras, Lei de Uso e Ocupação do Solo e no Código de Posturas do Município, bem como das referentes ao transportes; análise e concessão de alvarás de construção e parcelamento do solo, tais como loteamentos, desmembramentos, de acordo com as normas definidas no Plano Diretor.

Atualmente a Secretaria conta com um grupo de aproximadamente 450 funcionários, coordenados por um Secretário Municipal, possuindo a seguinte estrutura como mostra o organograma (ANEXO A).

3.2.2 Divisão de Fiscalização

A Divisão de Fiscalização está subordinada à Secretaria de Infra-Estrutura Urbana e está localizada a Rua Saguazu, n. 635 – Bairro Saguazu.

A Divisão conta com 28 pessoas assim subdivididas: Chefe de Divisão, Chefe de Serviço de Fiscalização de Obras, Chefe de Serviço de Fiscalização de Posturas, 6 Agentes Administrativos e 19 Fiscais.

Compete a Divisão de Fiscalização exigir o cumprimento das Leis Municipais, tais como Código de Obras (Lei n.667/64), Lei de Uso e Ocupação do Solo (Lei n.27/96) e Código de Posturas (Lei n.84/00), dentre outras através da ação fiscal.

Cabe ainda coordenar medidas de política administrativa a cargo da Prefeitura em matéria de higiene, segurança, ordem e costumes públicos; fiscalizar normas disciplinadoras do funcionamento dos estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviços; verificar as relações jurídicas entre o Poder

Público e os Municípios, visando a disciplinar o uso dos direitos individuais e do bem estar geral. Fiscalizar as edificações em construção quanto ao Alvará de Construção e quanto aos índices construtivos diretamente ligados ao Código de Obras e Uso de Ocupação do Solo, para que o Município tenha um desenvolvimento urbano ordenado. Elaborar e acompanhar os processos de Ação Demolitória. Vistoriar as obras concluídas a fim de emitir o Certificado de Conclusão de Obras.

A Divisão de Fiscalização é basicamente dividida em dois setores distintos, o serviço de atuação dos fiscais que tem como atribuição fiscalizar através de denúncias, ou roteiros pré-estabelecidos e emitir os seguintes documentos (ANEXO B):

- a) Auto de Embargo: quando a obra não possuir o Alvará de Construção ou que possuindo, esteja em desacordo com o Projeto Aprovado, desrespeitando assim o Código de Obras (Lei 667/ 64) e a Lei de Uso de Ocupação do Solo (Lei 27/96);
- b) Boletim de Fiscalização: posição do acompanhamento da obra;
- c) Auto de Multa: quando não for respeitado o Auto de Embargo;
- d) Notificação: quando o munícipe estiver infringindo o Código de Posturas de Joinville (Lei 84/2000);
- e) Auto de Infração: quando o solicitado na Notificação não for atendido;
- f) Intimação: solicitação do comparecimento do Infrator à Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas;
- g) Termo de Apreensão: termo em que são preenchidos quando se dá a apreensão de mercadorias comercializadas em via pública.

O serviço administrativo da Divisão faz o atendimento via inter pessoal e via telefone das pessoas que denunciam e das que são autuadas; preenchem a Ficha

de Reclamação e passam para os Fiscais procederem a vistoria no local; a digitação e arquivamento dos documentos emitidos pelos fiscais; controle dos retornos dos fiscais para verificação do andamento do processo; controle da produção diária dos fiscais e conseqüentemente elaboração de gráficos; elaboração dos relatórios mensais; digitação de memorandos e ofícios; digitação e controle dos processos que são encaminhados via judicial: Ações Demolitórias, fechamento ou interdição de estabelecimentos comerciais, industriais ou prestadores de serviços sem Alvará de Funcionamento e em desacordo com a legislação.

3.2.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização da coleta de dados, utilizou-se dois questionários, que foram realizados a fim de formular um conjunto de questões fechadas e abertas, com variáveis qualitativas, de múltipla escolha com o propósito de verificar o nível de motivação dos funcionários da Divisão de Fiscalização – SEINFRA e a eficiência do sistema de atendimento, tomando como referência o nível de satisfação do usuário.

O questionário (APÊNDICE A) aplicado junto ao grupo de servidores foi aplicado no mês de Março de 2003, e é composto de três partes. Inicialmente foram elaboradas perguntas que possibilitam a elaboração do perfil do grupo. Sendo a segunda parte formulada com 29 assertivas, com a intenção de apreender a percepção dos mesmos a respeito de suas condições de trabalho, baseando-se nas premissas básicas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para as assertivas utilizou-se a técnica de escalonamento, através do uso de uma escala nominal, cujos extremos são de concordância e discordância. A terceira parte foram elaboradas duas perguntas discursivas, a primeira solicitando que se relacionassem, quanto ao

grau de prioridade os documentos emitidos pela Divisão de Fiscalização que devem ser alterados e modificados a fim de possibilitar um melhor desempenho da função dos servidores. Da mesma forma, a outra pergunta solicita também que sejam relacionadas por grau de prioridade, as Leis pertinentes à Fiscalização de Obras e Posturas do Município de Joinville que devam ser alteradas, para que o serviço de fiscalização por parte dos Fiscais seja mais eficiente. Finalmente, foi deixado espaço para que os servidores fizessem sugestões e/ou considerações a respeito da realização de seu trabalho como um todo.

A aplicação do questionário ao grupo de servidores, se deu de maneira facilitada pelo fato da pesquisadora ser também servidora e fazer parte da equipe como Chefe da Divisão, mantendo assim uma relação muito próxima de todos.

Após esta etapa, partiu-se então para aplicação do questionário (APÊNDICE B) aos usuários dos serviços prestados pela Divisão de Fiscalização, com a intenção de que estes avaliassem a qualidade do atendimento. Também para este questionário foi elaborada a primeira etapa que é do perfil dos entrevistados e a outra que foi utilizada assertivas do tipo nominal com variações, utilizadas no questionário aplicado junto aos servidores.

O questionário foi aplicado durante os meses de Abril a Junho de 2003, sendo 226 respondidos pelo usuário do sistema. Durante a aplicação, foi detectado que estes ficavam incomodados quanto ao preenchimento do questionário. Prevendo isso, optou-se por um questionário enxuto com apenas 11 perguntas formatado para três laudas. Mesmo assim, a aplicação foi uma etapa demorada e também desgastante, pois as pessoas alegavam falta de tempo para responder o questionário e ficavam um pouco chateados, pois além de serem notificados, embargados, multados ainda teriam que responder a um questionário. Contudo foi-

lhes mostrado a importância da pesquisa, pois seria para trazer melhorias no atendimento. Entretanto, mesmo com essas dificuldades, foi possível aplicar os questionários porque pôde-se contar com a colaboração de pessoas que, gentilmente disponibilizaram parte de seu tempo para participar da pesquisa.

Neste estudo buscou-se abordar questões relativas às percepções dos entrevistados em relação aos seguintes pontos:

- a) ambiente físico da Secretaria;
- b) interesse dos funcionários em prestar um atendimento de qualidade;
- c) os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas;
- d) satisfação quanto aos serviços da Divisão de Fiscalização;
- e) os funcionários demonstram paciência com o usuário;
- f) preparo dos funcionários quanto a esclarecimentos de dúvidas;
- g) clareza e objetividade para prestar informações e orientações;
- h) os documentos são de fácil atendimento;
- i) tempo de espera no local de atendimento;
- j) o usuário tem conhecimento sobre as Leis (Código de Obras, Lei de Uso e Ocupação do Solo e Código de Posturas);
- k) o usuário tinha conhecimento que estava sujeito a ser fiscalizado.

As avaliações desses fatores demonstrarão o nível de satisfação do usuário bem como uma avaliação sobre a qualidade do atendimento prestado. Sendo que para análise dos dados obtidos, optou-se pelo uso do método estatístico com representação através de gráficos como demonstrará o Capítulo a seguir.

CAPÍTULO IV

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste Capítulo serão apresentados os dados coletados no decorrer deste estudo, através de instrumentos descritos no Capítulo anterior, bem como a análise dos mesmos.

4.1 Perfil Dos Servidores Da Divisão De Fiscalização

Foram pesquisados 25 servidores, sendo 19 Fiscais e 6 Agentes Administrativos, os quais fazem parte do quadro de funcionários da Divisão de Fiscalização –SEINFRA, onde se faz necessário apresentar de início, o perfil destes, cujos resultados são apresentados em parcimônia de comentários por serem auto-explicativos a partir das Tabelas e Gráficos a seguir expostos:

4.1.1 Nível de instrução

TABELA 01- Distribuição da frequência do Nível de Instrução.

Escolaridade	%
1º Grau completo	0%
1º Grau incompleto	0%
2º Grau completo	64%
2º Grau incompleto	8%
Superior completo	12%
Superior incompleto	16%

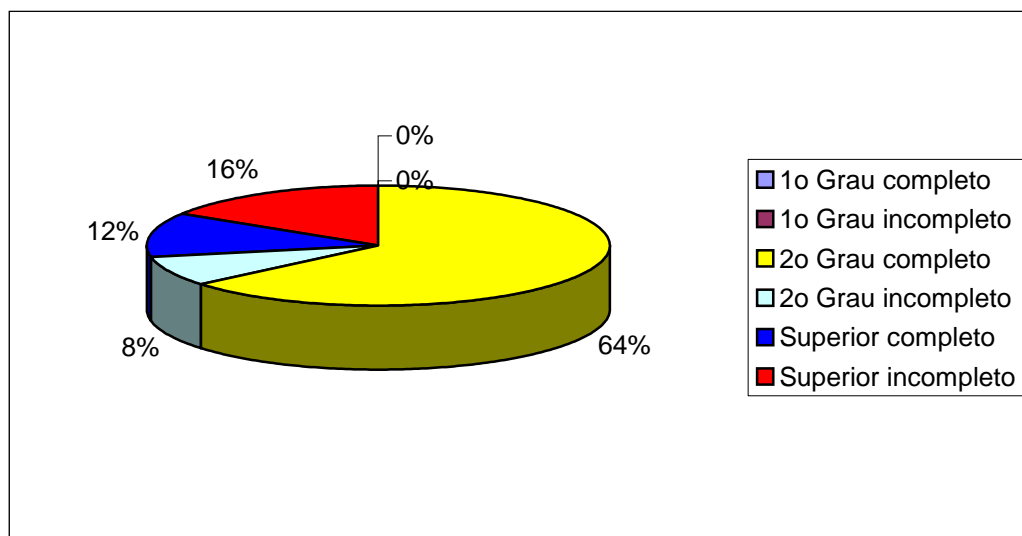


FIGURA 01- Gráfico do nível de instrução dos servidores
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como se verifica através dos percentuais, grande parte tem o Segundo Grau Completo (64%) e o Superior Incompleto (16%). Os que detêm o nível Superior Completo são apenas 12%.

4.1.2 Tempo de serviço

TABELA 02 – Distribuição da freqüência do Tempo de Serviço

Tempo de serviço	%
1 a 5 anos	36%
5 a 10 anos	40%
10 a 15 anos	8%
15 a 20 anos	16%

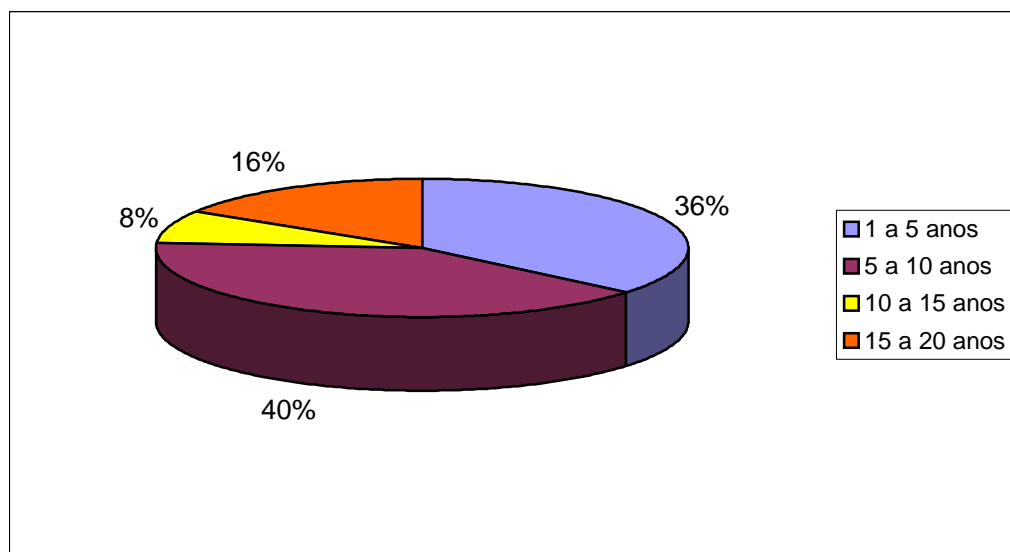


FIGURA 02- Gráfico do tempo de serviço dos servidores
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se verificar, há um certo equilíbrio entre os servidores que exercem a atividade de 1 a 5 anos (36%) e os que exercem de 5 a 10 anos (40%), portanto correspondendo grande parte dos servidores com menos de 10 anos de prestação de serviço à Divisão de Fiscalização.

4.1.3 Idade

TABELA 03 - Distribuição da frequência da Idade dos servidores

Idade	%
20 a 30 anos	20%
31 a 40 anos	32%
41 a 50 anos	32%
51 a 60 anos	12%
Mais de 60 anos	4%

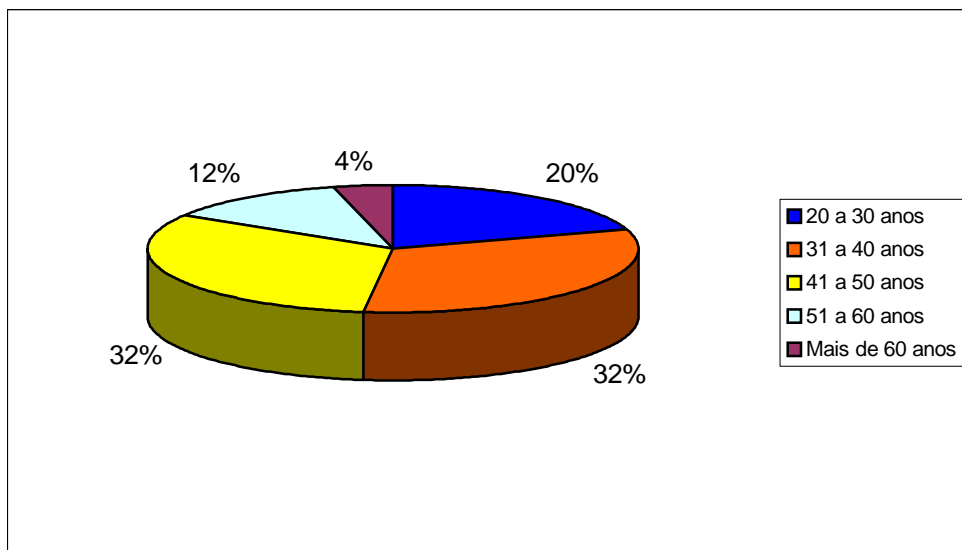


FIGURA 03- Gráfico da distribuição dos servidores por idade
 Fonte: Do próprio autor, 2003.

Verifica-se que, a maioria dos servidores da Divisão de Fiscalização situam-se entre 31 a 50 anos pois conforme o Gráfico indica de 31 a 40 anos (32%) e 41 a 50 anos (32%).

4.1.4 Sexo

TABELA 04- Distribuição da frequência dos servidores por Sexo

Sexo	%
Feminino	36%
Masculino	64%

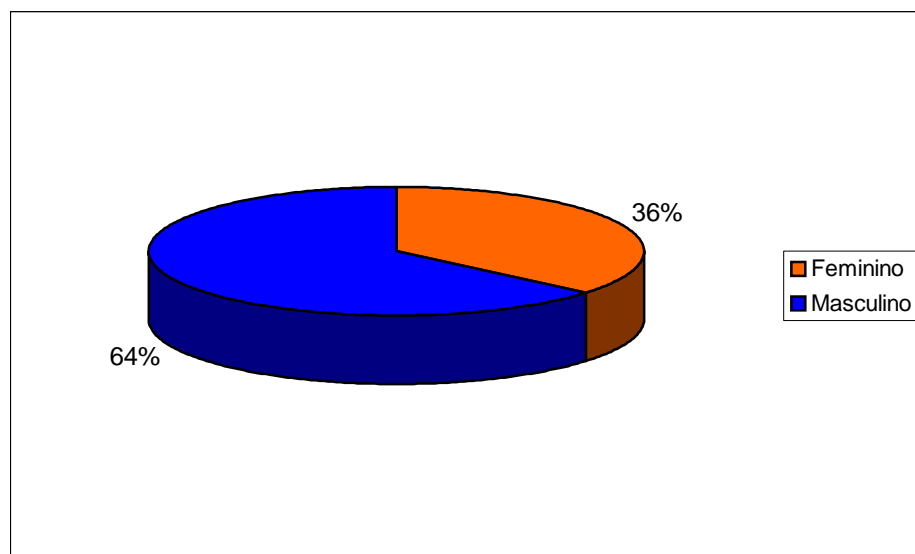


FIGURA 04 - Gráfico da distribuição dos servidores por sexo
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Pode-se observar que a maioria do quadro de servidores da Divisão de Fiscalização é composta por homens (64%), enquanto que as mulheres são a minoria, ou seja, apenas 36%, atribui-se o percentual masculino ser maior, certamente pela utilização de veículos motocicletas para atuação de fiscalização.

4.1.5 Exerce outra atividade

TABELA 05- Distribuição da frequência quanto a exercer outra atividade

Opção	%
Sim	12%
Não	88%

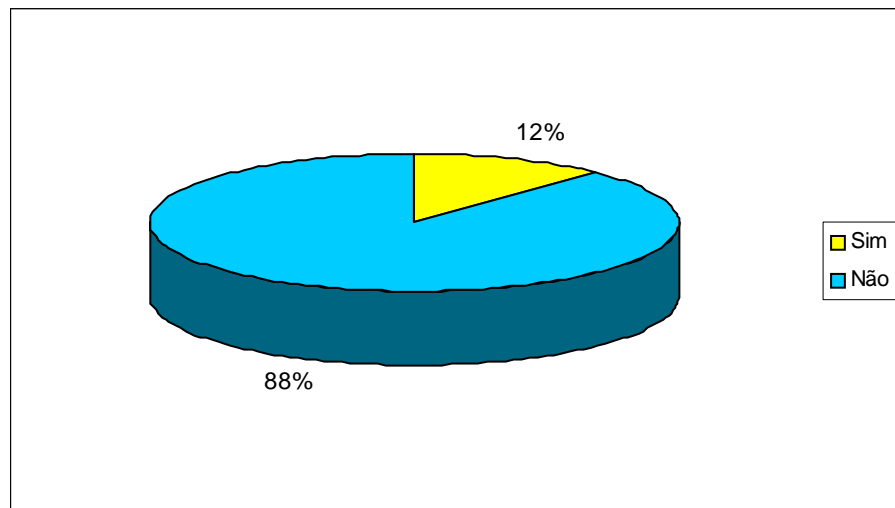


FIGURA 05 - Gráfico da distribuição quanto os servidores exercerem outra atividade.
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Conforme Gráfico acima, constata-se que 88% dos servidores não exercem outra atividade além da Prefeitura Municipal de Joinville.

4.1.6 Cargo que ocupa

TABELA 06- Distribuição da frequência do Cargo que ocupa

Cargo	%
Fiscal II	76%
Agente Administrativo	24%

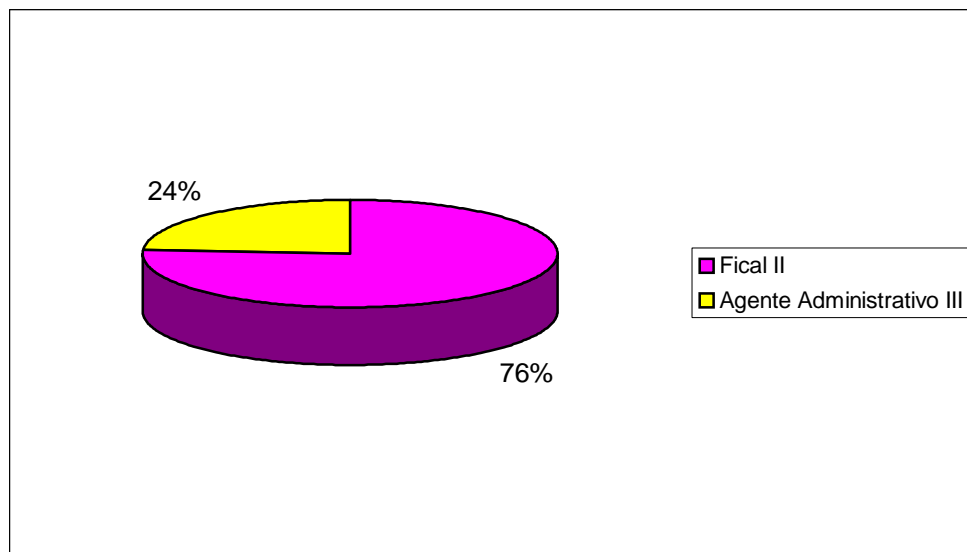


FIGURA 06 - Gráfico da distribuição dos servidores quanto ao cargo que ocupa
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se observar, a grande maioria dos servidores da Divisão de Fiscalização é composta pelo cargo de Fiscal II (76%), enquanto que 24% ocupa o cargo de Agente Administrativo III.

4.2 Fatores Higiênicos

Neste tópico, serão apresentados os resultados das análises estatísticas dos dados acerca da Motivação do servidor da Divisão de Fiscalização- SEINFRA.

Como o modelo teórico seguido nesta pesquisa foi o modelo de Frederick Herzberg, ou seja, o modelo dos dois fatores: a) Fatores Higiênicos que são referentes a satisfação/insatisfação pessoal, e b) Fatores Motivacionais que se referem à motivação/desmotivação profissional, o instrumento de pesquisa foi organizado de forma a obedecer esses fatores. Portanto far-se-á divisão desta apresentação em duas partes: 1) dados sobre os fatores higiênicos e 2) dados sobre os fatores motivacionais.

Conforme a definição operacional, os fatores higiênicos avaliam o nível de “satisfação” e “insatisfação” do servidor pelo atendimento ou não de uma série de necessidades classificadas como básicas: como alimentação, moradia (geralmente garantidas pelo salário), benefícios sociais, relacionamento com os colegas e com o supervisor, ambiente físico onde trabalha e crescimento profissional.

Os fatores descritos acima, segundo Herzberg (1975) quando satisfeitos e atendidos pela administração, não motivam para o trabalho, mas a carência deles causa sérios problemas de insatisfação.

Os dados sobre os Fatores Higiênicos serão apresentados de forma auto-explicativa através de Tabelas de frequência e Gráficos a seguir:

4.2.1 Fator Higiênico-Ambiente Físico

Q1) O ambiente físico e equipamentos da Divisão de Fiscalização estão adequados à realização de minhas atividades.

TABELA 07- Distribuição de frequência do Fator Ambiente Físico e Equipamentos

Opção	% - Questão 1
Sim, plenamente	3%
Sim, muito	5%
Mais ou menos	41%
Um pouco	47%
Não	4%

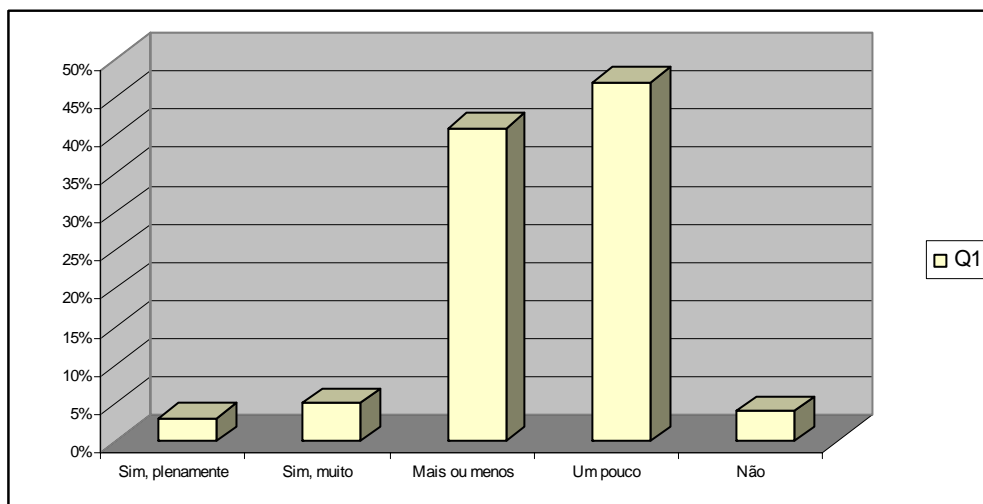


FIGURA 07- Gráfico do Fator Higiênico – Ambiente Físico e Equipamentos
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se perceber, há uma forte tendência de insatisfação, ou seja “mais ou menos” (41%) e “um pouco”(47%), quanto ao ambiente físico e os equipamentos da Divisão de Fiscalização. Esta opinião, fica nítida quando é reforçada pelos servidores em depoimentos tais quando se referem a falta de climatização das salas dos Fiscais; aos veículos (motocicletas) que são utilizados nas vistorias, que são muito antigos e requerem manutenção com grande frequência; móveis velhos e readequação do espaço físico; falta de computadores na sala dos Fiscais e quantidade insuficiente na área administrativa da Divisão.

4.2.2 Fator Higiênico - Política Salarial

Q5) A política salarial da Prefeitura é clara e justa.

Q6) Considero o meu salário adequado às responsabilidades de meu cargo.

Q29) Considerando-se a crise econômica, acho que a Prefeitura paga um bom salário.

TABELA 08- Distribuição da freqüência do Fator Política Salarial

Opção	% Questão 5	% Questão 6	% Questão 29
Sim, simplesmente	12%	4%	8%
Sim, muito	12%	12%	12%
Mais ou menos	20%	14%	30%
Um pouco	32%	26%	38%
Não	24%	44%	12%

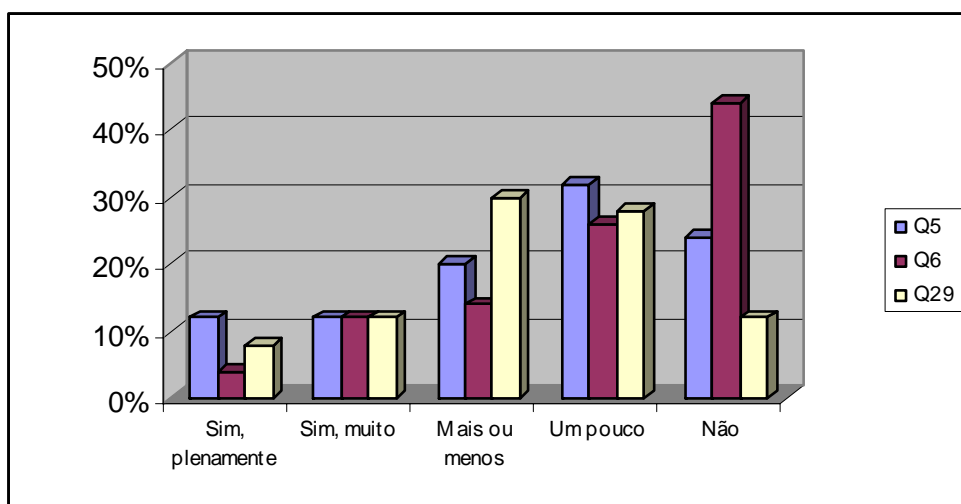


FIGURA 08 - Gráfico do Fator Higiênico – Política Salarial

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Em relação ao fator “política salarial” percebe-se uma forte tendência à insatisfação dos servidores, pois totalizam 56% que consideram a política salarial da Prefeitura “não” ou “um pouco”, clara e justa; 44% não consideram o salário adequado às responsabilidades do seu cargo e 38% consideram “um pouco” que apesar da crise a Prefeitura paga um bom salário. A razão principal desta insatisfação, entende-se principalmente quanto aos que ocupam cargo de Fiscal II, no que se refere a gratificação de produtividade recebida por outros servidores que executam funções semelhantes tanto na Prefeitura de Joinville, como em outras cidades do mesmo porte, sendo que foi encaminhado projeto de produtividade à Secretaria de Administração e Recursos Humanos para análise, estando até a presente data no aguardo de uma resposta.

4.2.3 Fator Higiênico - Política Pessoal e Administrativa

Q2) Tenho conhecimento da política pessoal e administrativa da Prefeitura

TABELA 09- Distribuição de freqüência do Fator Política Pessoal e Administrativa

Opção	% questão 2
Sim, plenamente	12%
Sim, muito	20%
Mais ou menos	64%
Um pouco	4%
Não	0%

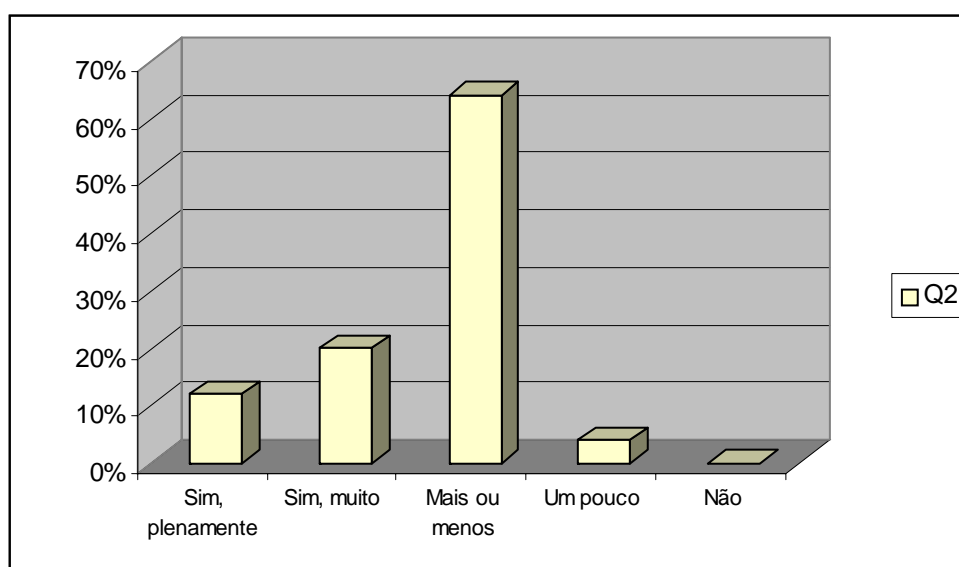


FIGURA 09- Gráfico do Fator Higiênico- Política Pessoal e Administrativa
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Existe por parte dos servidores, praticamente um desconhecimento sobre a política pessoal e administrativa, sendo que 64% apresentam uma satisfação regular e admitem não entenderem como funciona a tabela de Cargos e Salários da Prefeitura.

4.2.4 Fator Higiênico - Relacionamento (Servidor X Chefia)

Q3) Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata.

Q4) A chefia imediata demonstra ser competente para o cargo o qual ocupa.

Q13) Sinto segurança, por parte de minha chefia imediata, com relação aos desafios enfrentados por nossa Divisão.

TABELA 10- Distribuição de freqüência do Fator Relacionamento (Servidor X Chefia)

Opção	% Questão 3	% Questão 4	%Questão 13
Sim, plenamente	88%	96%	56%
Sim, muito	12%	4%	40%
Mais ou menos	0%	0%	4%
Um pouco	0%	0%	0%
Não	0%	0%	0%

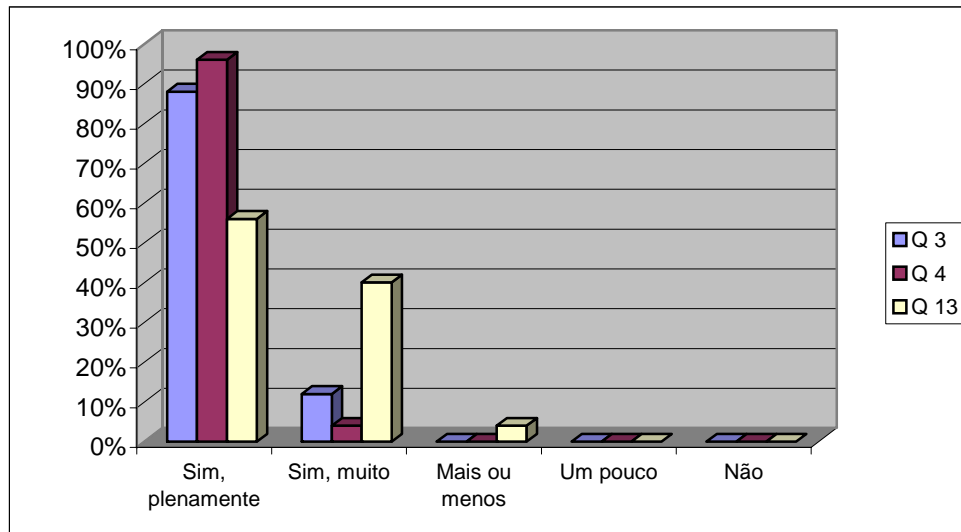


FIGURA 10- Gráfico do Fator Higiênico – Relacionamento (Servidor X Chefia)
Fonte: Do próprio autor, 2003.

A maioria dos servidores, cerca de 88% mantém uma boa relação com a chefia imediata e 96% julgam que esta demonstra ser competente para exercer o cargo que ocupa. Bem como há uma tendência de sentirem muito seguros por parte

da chefia com relação aos desafios enfrentados pela Divisão, conforme observa-se no gráfico acima “Sim, plenamente” (56%) e “Sim, muito” (40%).

4.2.5 Fator Higiênico – Relacionamento (Servidor x Servidor)

Q12) Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho.

TABELA 11 - Distribuição de freqüência do Fator Relacionamento (Servidor X Servidor)

Opção	% Questão 12
Sim, plenamente	24%
Sim, muito	36%
Mais ou menos	32%
Um pouco	4%
Não	4%

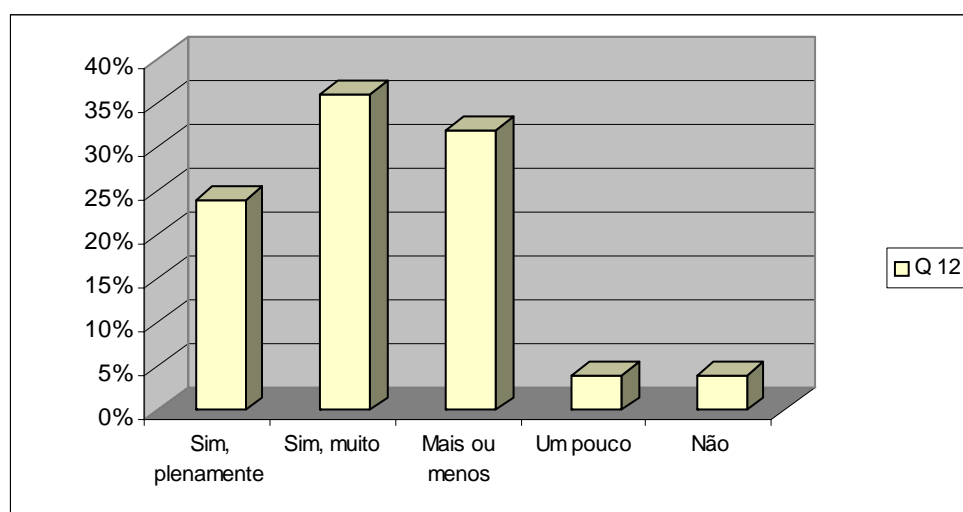


FIGURA 11- Gráfico do Fator Higiênico- Relacionamento (Servidor X Servidor)

Fonte: Do próprio autor, 2003.

No que se refere à cooperação entre o grupo de trabalho, cerca de 24% sente que há uma total cooperação do grupo de trabalho e 36% estão satisfeitos com o grupo; sendo que 32% avaliam como razoável esta relação entre a equipe.

4.2.6 Fator Higiênico - Benefícios

Q16) Os benefícios oferecidos pela Prefeitura vão de encontro às necessidades de seus funcionários.

TABELA 12- Distribuição de freqüência do Fator Benefícios

Opção	% Questão 16
Sim, plenamente	4%
Sim, muito	10%
Mais ou menos	23%
Um pouco	47%
Não	16%

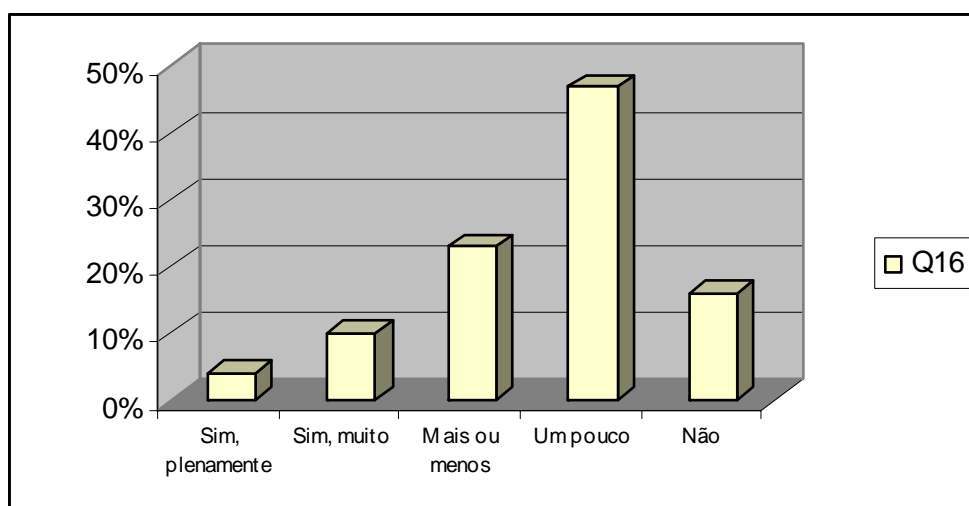


FIGURA 12- Gráfico do Fator Higiênico- Benefícios

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Observa-se que os servidores acerca das suas satisfações quanto ao fator “benefícios” oferecidos pela Prefeitura, indicam que a maioria apresentam-se insatisfeitos, principalmente porque não há uma política quanto a um plano de saúde para seus servidores e também para seus familiares, ficando esclarecido através de seus depoimentos.

4.2.7 Fator Higiênico – Crescimento Profissional

Q10) A Prefeitura oferece oportunidades para o meu crescimento pessoal e profissional.

Q11) A Prefeitura proporciona total oportunidades para o meu treinamento visando melhorar o meu desempenho profissional.

TABELA 13- Distribuição de freqüência do Fator Crescimento Profissional

Opção	% Q 10	% Q 11
Sim, simplesmente	12%	4%
Sim, muito	0%	8%
Mais ou menos	16%	22%
Um pouco	40%	54%
Não	32%	12%

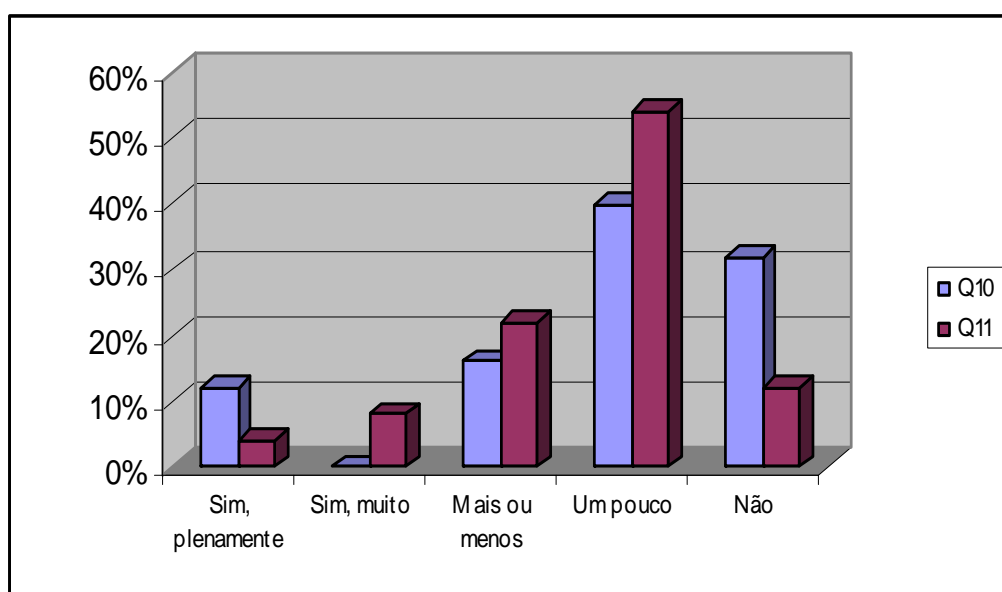


FIGURA 13- Gráfico do Fator Higiênico- Crescimento Profissional
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Constata-se no Gráfico acima que há uma insatisfação em relação as oportunidades oferecidas pela Prefeitura quanto ao crescimento pessoal e profissional. Constata-se também uma grande insatisfação quanto a Prefeitura

proporcionar oportunidades para o treinamento a fim de melhorar o desempenho profissional.

Assim apresenta-se esta parte dos resultados obtidos, cujos dados dão condições de inferir que principalmente aos fatores relacionados ao Ambiente Físico, Política Salarial, Política Pessoal e Administrativa, os servidores demonstraram, em grande parte, o seu descontentamento. Portanto, uma vez constado precário estes fatores, podemos conferir a insatisfação por parte dos servidores quanto aos Fatores Higiênicos.

4.3 Fatores Motivacionais

Apresentam-se, a partir deste ponto, os resultados dos fatores motivacionais, antes definidos nesta pesquisa como fatores relacionados à motivação ou desmotivação profissional verificados na percepção dos membros da organização quanto a segurança do cargo, imagem da instituição, responsabilidade, desenvolvimento profissional, comprometimento, comunicação, identificação com o cargo, valorização e reconhecimento profissional.

4.3.1 Fator Motivacional – Imagem da Divisão

Q20) Na Divisão quem não trabalha tem muitas chances.

Q21) Esta Divisão é um bom lugar para se trabalhar.

TABELA 14- Distribuição de Frequência do Fator Imagem da Divisão

OPÇÃO	% Q 20	% Q 21
Sim, plenamente	0%	48%
Sim, muito	8%	40%
Mais ou menos	24%	8%
Um pouco	12%	4%
Não	56%	0%

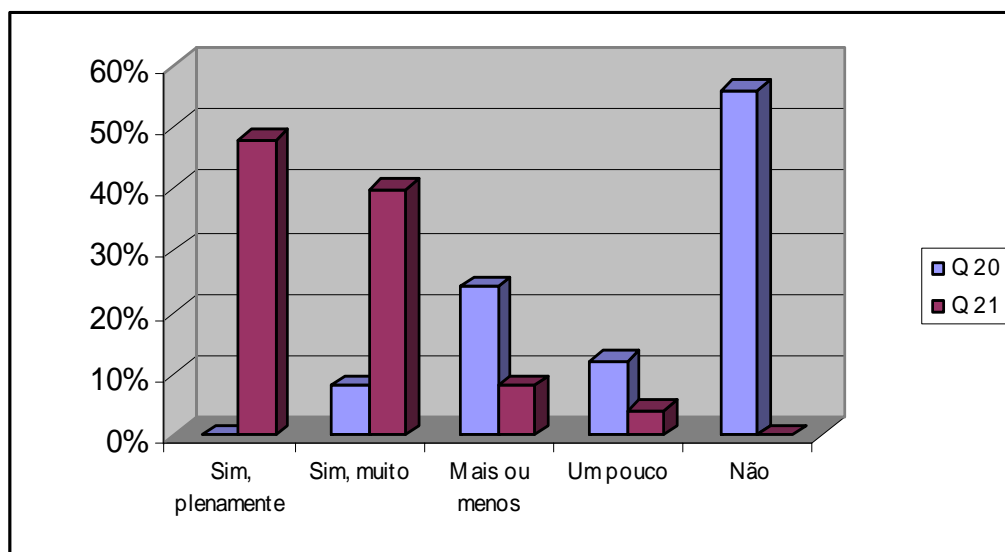


FIGURA 14- Gráfico do Fator Motivacional – Imagem da Divisão
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Conforme constata-se no Gráfico acima, 56% dos servidores não consideram que na Divisão, quem não trabalha tem mais chances. Sendo que 48% opinaram que a Divisão é bom lugar para se trabalhar, confirmando também com 40% os que opinaram “Sim, muito” com relação a esta mesma questão.

4.3.2 Fator Motivacional – Responsabilidade

Q22) No meu trabalho sinto-me encorajadora tomar decisões e assumir novas responsabilidades.

TABELA 15- Distribuição de freqüência do Fator Motivacional – Responsabilidade

Opção	% Q 22
Sim, plenamente	40%
Sim, muito	28%
Mais ou menos	24%
Um pouco	8%
Não	0%

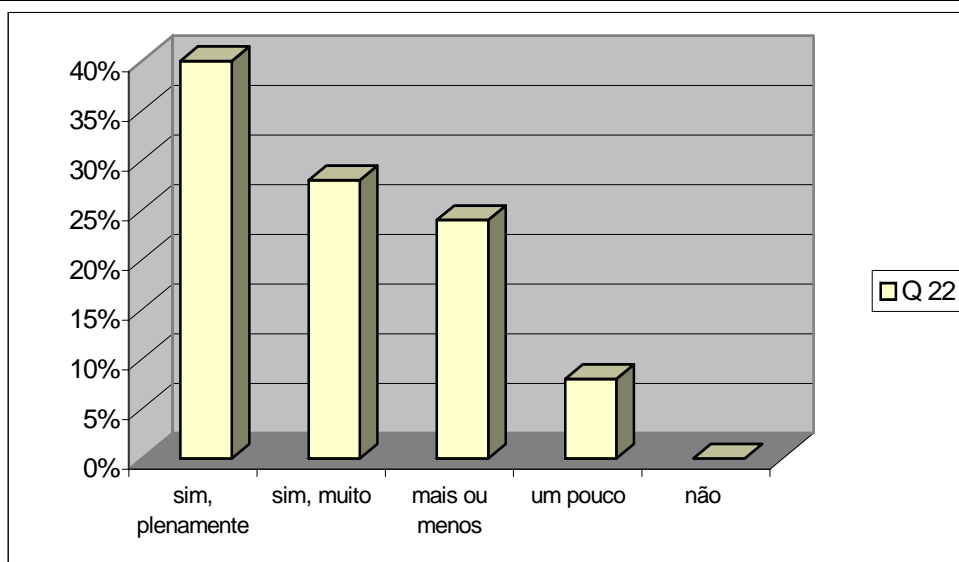


FIGURA 15- Gráfico do Fator Motivacional – Responsabilidade

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Pode-se observar que, 40% dos servidores sentem-se plenamente encorajados a tomar decisões e assumir novas responsabilidades e cerca de 28% opinaram “Sim, muito” o que reflete um fator positivo, pois a Divisão de Fiscalização recebe todos os dias novas situações e desafios, e o Fiscal por encontrar-se sozinho diante do problema, tem que estar apto a tomar decisões visando sempre o cumprimento da Lei.

4.3.3 Fator Motivacional – Comprometimento

Q8) Sinto-me responsável pelas atividades que realizo

Q9) Participo diretamente na organização de meu trabalho

Q14) Estão claros os objetivos da Divisão

Q15) Estou comprometido com os objetivos da Divisão

Q23) Na Divisão os servidores são comprometidos com os resultados do trabalho exercido

TABELA 16- Distribuição de freqüência do Fator Comprometimento

Opção	%Q 8	%Q 9	% Q 14	%Q 15	% Q 23
Sim, plenamente	64%	60%	44%	56%	24%
Sim, muito	36%	28%	48%	36%	28%
Mais ou menos	0%	12%	8%	8%	40%
Um pouco	0%	4%	0%	0%	8%
Não	0%	0%	0%	0%	0%

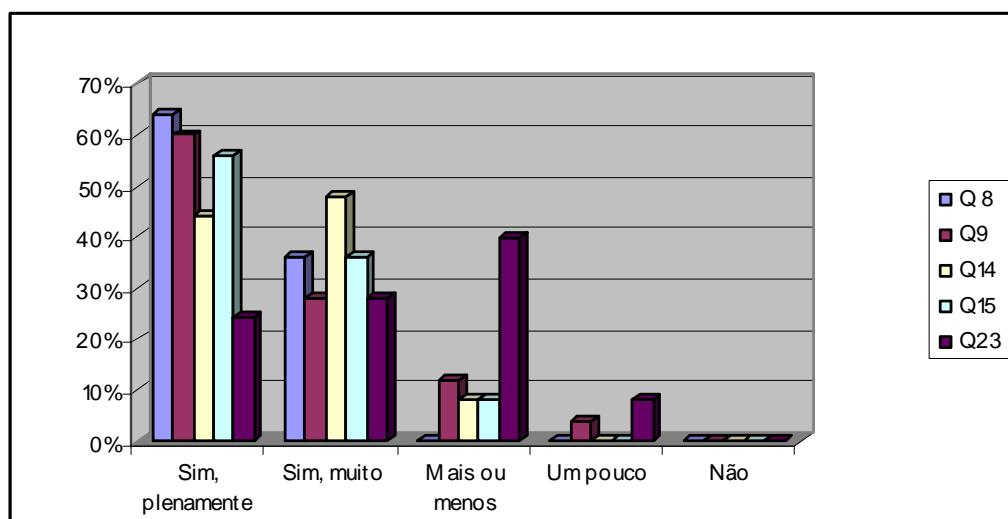


FIGURA 16- Gráfico do Fator Motivacional – Comprometimento
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Pode-se inferir do Gráfico acima, que a maioria dos servidores, com 64% sentem-se responsável pelas atividades que realiza; e 60% demonstram ter um nível elevado de participação quanto a organização de seu trabalho, sendo que também a maioria considera claros os objetivos da Divisão. Observa-se ainda que os servidores, cerca de 56% estão plenamente comprometidos com os objetivos da Divisão e que na visão destes estão de maneira regular com o comprometimento dos resultados do trabalho exercido.

4.3.4 Fator Motivacional – Valorização

Q17) Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo

TABELA 17- Distribuição de freqüência do Fator Valorização

Opção	% Q 17
Sim, plenamente	8 %
Sim, muito	6 %
Mais ou menos	48%
Um pouco	38%
Não	0%

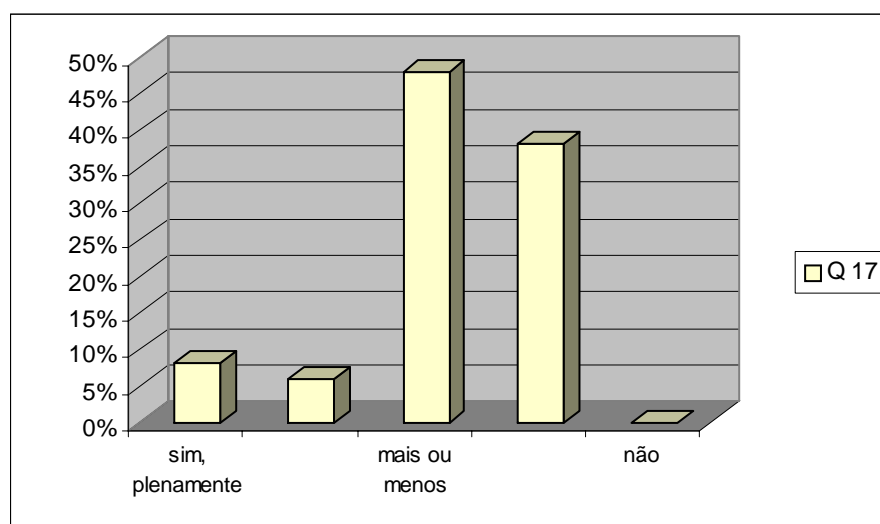


FIGURA 17-Gráfico do Fator Motivacional – Valorização

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Observa-se que o fator “valorização” apresenta-se com uma tendência de regular satisfação (48%) à insatisfação (38%) por parte dos servidores.

4.3.5 Fator Motivacional- Comunicação

Q7) Os funcionários são sempre informados sobre os assuntos que os afetam

Q24) A comunicação interna da Prefeitura é eficiente

Q25) A comunicação interna da Divisão é eficiente

Q26) Quando comecei a trabalhar na Prefeitura e aqui na Secretaria, recebi todas as informações necessárias para a realização de minhas funções

TABELA 18- Distribuição de Frequência do Fator Comunicação

Opção	% Q 7	% Q 24	% Q 25	% Q 26
Sim, plenamente	8%	16%	16%	16%
Sim, muito	18%	10%	10%	28%
Mais ou menos	42%	52%	52%	16%
Um pouco	32%	28%	28%	42%
Não	0%	4%	4%	6%

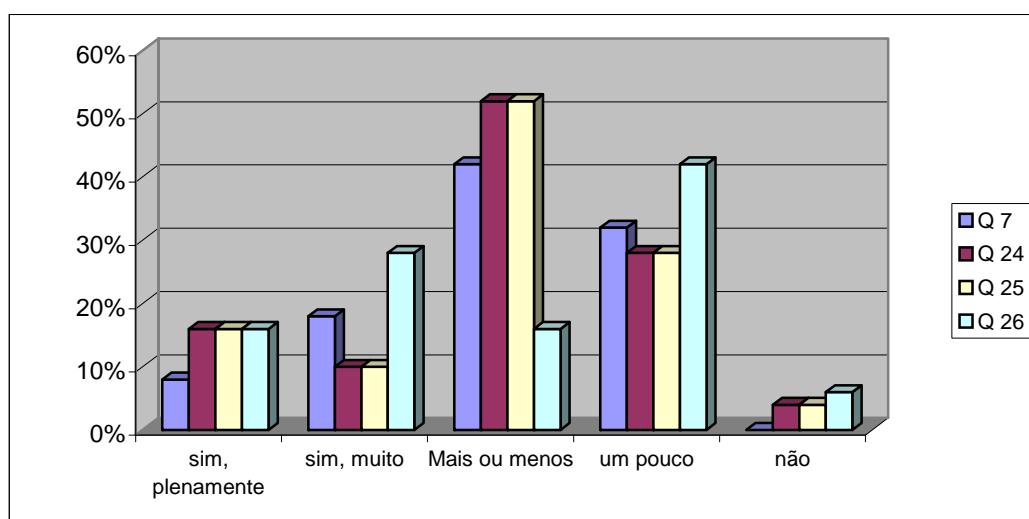


FIGURA 18- Gráfico do Fator Motivacional – Comunicação
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Percebe-se pelo Gráfico acima, que quanto ao fator “comunicação” há uma tendência de uma satisfação regular à insatisfação, apontando uma deficiência deste fator, tanto na comunicação das informações que afetam os servidores, como na comunicação interna da Prefeitura e da Divisão. Observa-se também, que os servidores consideram-se insatisfeitos e insuficientes as informações prestadas quando iniciaram suas funções na Prefeitura e na Secretaria.

4.3.6 Fator Motivacional – Realização Profissional

Q19) Sinto-me realizado profissionalmente neste trabalho

Q27) Acho meu trabalho interessante e nele encontro desafios

Tabela 19- Distribuição de freqüência do Fator Realização Profissional

Opção	% Q 19	%Q 27
Sim, plenamente	8%	8%
Sim, muito	18%	22%
Mais ou menos	36%	30%
Um pouco	28%	32%
Não	12%	0%

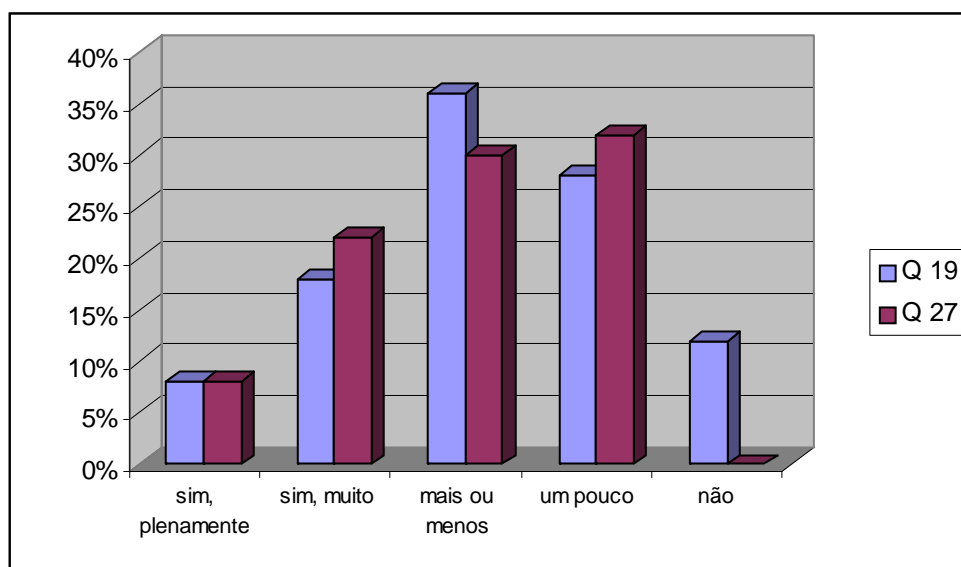


FIGURA 19- Gráfico do Fator Motivacional – Realização Profissional

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Constata-se que quanto à realização profissional, os servidores sentem-se com uma regular satisfação (36%) com tendência a insatisfação (28%), verificando-se também que (32%) consideram pouco interessante a realização de seu trabalho.

4.3.7 Fator Motivacional – Segurança Profissional

Q18) A idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura me deixa satisfeito

Q28) A Prefeitura possibilita um bom futuro profissional para aqueles que tem bom desempenho

TABELA 20- Distribuição de freqüência do Fator Segurança Profissional

Opção	% Q 18	% Q 28
Sim, plenamente	16%	4%
Sim, muito	8%	4%
Mais ou menos	40%	56%
Um pouco	36%	36%
Não	0%	0%

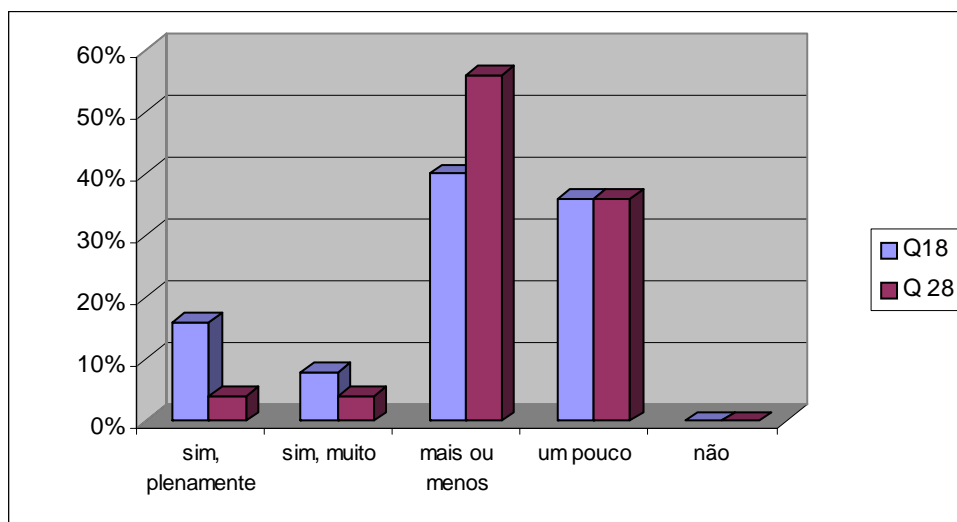


FIGURA 20- Gráfico do Fator Motivacional- Segurança Profissional
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Com relação ao fator "segurança profissional" os servidores apresentam uma regular satisfação (40%) com tendência a insatisfação (36%) quanto a idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura, observando-se ainda a mesma tendência quanto

a Prefeitura possibilitar um bom futuro profissional para aqueles servidores que apresentam um bom desempenho de suas tarefas.

Com relação aos Fatores Motivacionais, pode constatar que há desmotivação quanto aos fatores Valorização, Comunicação, Realização Profissional e segurança profissional, por observar que há precariedade também quanto a esses fatores.

Porém percebe-se que há um alto grau de comprometimento, satisfação quanto a Imagem de Divisão e a maioria sente-se encorajados a tomar decisões e assumir novas responsabilidades.

4.4 Análise dos Elementos para Modernização do Processo Produtivo

4.4.1 Análise dos documentos a serem alterados

Q30) Relacione, por grau de prioridade quais os documentos que necessitam ser alterados, para melhor desempenho de sua função. (Ficha de Reclamação, Auto de Embargo, Auto de Multa, Boletim de Fiscalização, Notificação e Auto de Infração).

Através desta questão os servidores relacionaram os documentos (ANEXO B) que necessitam ser alterados, sendo a ordem, por grau de prioridade a seguinte: Notificação, Auto de Infração, Auto de Embargo, Auto de Multa, sendo que a Ficha de Reclamação e o Boletim de Fiscalização não necessitam de alterações, na opinião destes.

Através de depoimentos em reuniões realizadas com o grupo, observa-se que os documentos, Notificação e Auto de Infração foram apontados como prioritários pois estes apresentam grandes dificuldades no preenchimento, sendo sujeitos a

erros pois o momento da emissão destes documentos, na maioria das vezes o Fiscal está sob tensão.

O Auto de Embargo e o Auto de Multa que fazem parte das penalidades do Código de Obras, deverão ser analisados e também necessitam alterações, pois esta Lei foi sancionada em 1964, e encontra-se defasada.

A Ficha de Reclamação e o Boletim de Fiscalização foram efetuadas alterações recentemente, por isso infere-se a opinião de que não há a necessidade de serem alterados, mas as observações feitas a respeito destes documentos é que devem ser preenchida melhor e com a maior quantidade de dados possíveis, pelos funcionários.

4.4.2 Análise das Leis a serem alteradas

Q31) Relacione, por grau de prioridade quais as Leis Municipais; que são de competência da Divisão de Fiscalização; que necessitam ser revisadas, para melhor desempenho de sua função.

É possível verificar com esta questão a opinião dos servidores a respeito da necessidade da alteração de algumas Leis Municipais que são da Divisão a ação fiscal. Foram relacionadas por grau de prioridade as seguintes Leis: Lei 667/64 (Código de Obras), Lei 84/00 (Código de Posturas) e Lei 27/96 (Uso e Ocupação do Solo). Como proposta deste grupo de funcionários, serão realizados estudos e projetos para serem enviados à análise do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Joinville (IPPUJ), sendo este o órgão responsável pela elaboração das Leis Municipais e também pelo encaminhamento à Câmara de Vereadores, para prosseguir a aprovação.

4.4.3 Análise das sugestões e/ou considerações dos servidores

Através das sugestões e considerações descritas pelos servidores, verifica-se a necessidade da análise dos elementos do processo produtivo da Divisão de Fiscalização. Apresenta-se a seguir as principais sugestões, uma vez que estas contribuem de forma importante para a valorização do trabalho e para o planejamento da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

- 1- Criar grupo de estudos para discussão e execução do planejamento de melhoria dos processos internos;
- 2- Avaliar e simplificar os fluxos das atividades e processos correntes;
- 3- Padronizar os procedimentos fiscais;
- 4- Padronizar as rotinas internas da área administrativa;
- 5- Elaborar manual interno dos procedimentos fiscais;
- 6- Elaborar manual interno dos procedimentos da área administrativa;
- 7- Elaborar proposta quanto às alterações dos documentos emitidos pela Divisão de Fiscalização;
- 8- Elaborar proposta quanto às alterações das Leis, que são de competência da Divisão a ação fiscal;
- 9- Definir melhor as atribuições que se sobrepõe a outras Secretarias e Administrações Indiretas;
- 10- Promover reuniões de análise dos resultados obtidos e discutir oportunidades de melhorias;
- 11- Implantar o Serviço de Protocolo na Secretaria e posto bancário para pagamentos de taxas;

12- Criar Biblioteca interna, com todas as Leis e Decretos pertinentes à Divisão de Fiscalização, assim como Código Civil, Constituição e outros.

13- Aumentar o espaço físico da sala dos fiscais e definir espaço de fumantes e não fumantes;

14- Climatizar a sala dos fiscais;

15- Adquirir móveis de escritório e computadores para sala dos fiscais;

16- Implantar produtividade para os fiscais;

17- Aumentar o quadro de servidores na função de Fiscal II, para reduzir a área de cada fiscal fazendo com que se tenha uma fiscalização mais preventiva e efetiva e menos punitiva;

18- Solicitar à Secretaria de Administração e Recursos Humanos, cursos sobre a Qualidade no Serviço Público, Motivação, Relações Interpessoais e Ética Profissional;

19- Atualizar os programas de informática;

20- Elaborar relatórios de indicadores do nível de eficiência da Divisão de Fiscalização;

21- Disponibilizar via internet as Leis (Código de Obras, Código de Posturas e Lei de Uso e Ocupação do Solo);

22- Disponibilizar via internet os procedimentos, bem como os documentos e prazos dos processos para obtenção do Alvará de Construção e do Certificado de Conclusão de Obras;

23-Elaborar folder para divulgar e conscientizar a população a importância das Leis e também dos procedimentos dos processos para legalização das obras particulares.

24- Buscar parcerias de divulgação através das Secretarias Regionais , Faculdade de Engenharia, Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA);

25- Buscar parceria com o IPPUJ na concretização da utilização do geoprocessamento;

26- Promover reuniões de confraternização fora do local de trabalho.

4.5 Qualidade do Atendimento Sob a Ótica do Usuário

4.5.1 Perfil dos usuários

Foram pesquisados 226 usuários do sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização e os resultados serão apresentados através de tabelas e gráficos a seguir.

4.5.1.1 Idade

TABELA 21- Distribuição de freqüência da Idade dos Usuários

Idade	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Até 20 anos	18	8%
De 21 a 40 anos	145	64%
Acima de 41 anos	63	28%

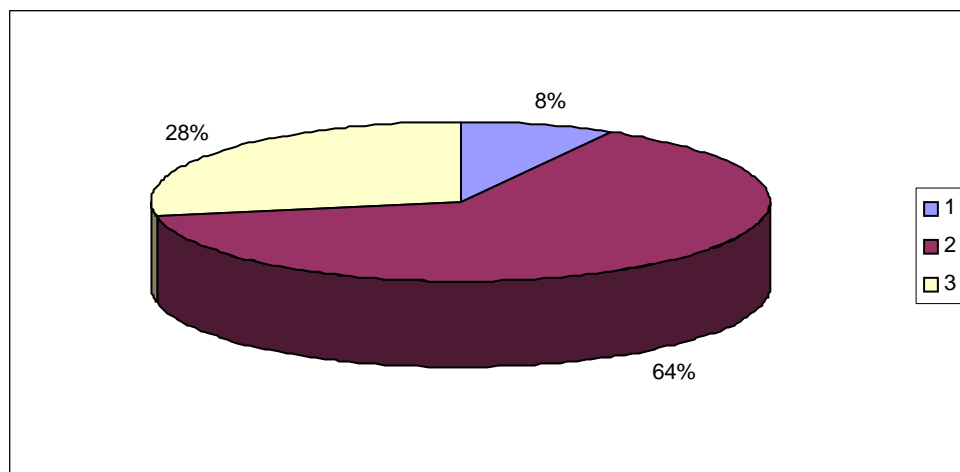


FIGURA 21- Gráfico da distribuição dos usuários por idade
 Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se verificar através dos percentuais, grande parte dos entrevistados tem idade na faixa de 21 a 40 anos, cerca de 64%.

4.5.1.2 Sexo

TABELA 22- Distribuição de freqüência do Sexo dos Usuários

Sexo	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	140	62%
Feminino	86	38%

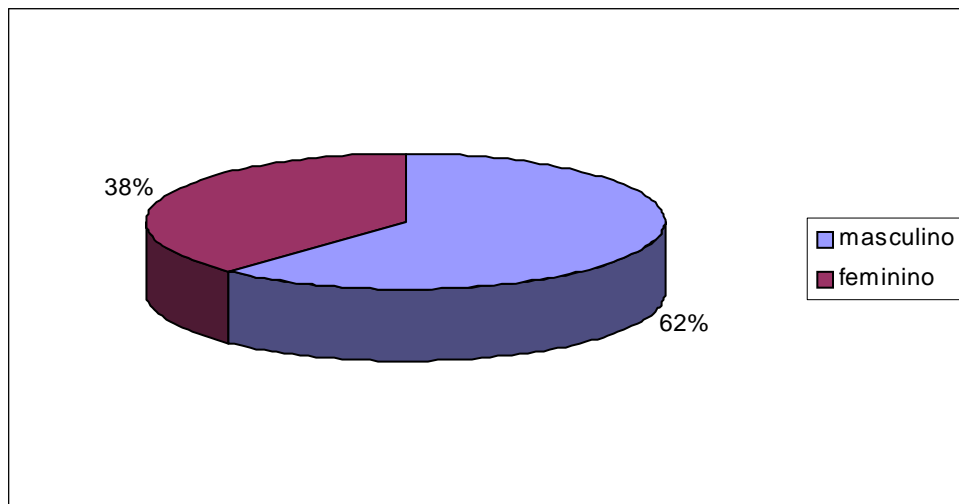


FIGURA 22-Gráfico de distribuição dos usuários por sexo
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Observa-se que, 62% dos usuários do sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização são do sexo masculino.

4.5.1.3 Nível de Instrução

TABELA 23- Distribuição de freqüência do Nível de Instrução

Escolaridade	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
1º Grau	52	23%
2º Grau	102	45%
Superior Completo	72	32%

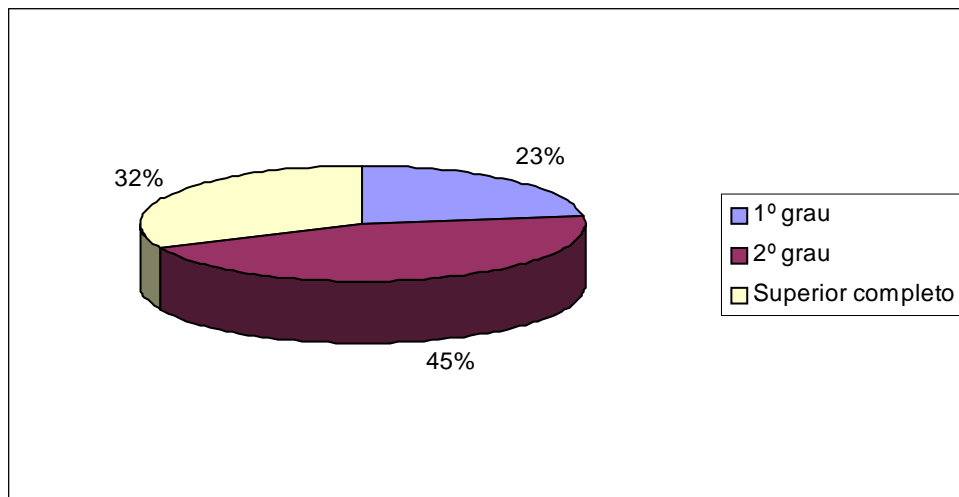


FIGURA 23- Gráfico de distribuição do nível de instrução
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Verifica-se através do Gráfico acima que, a maior parte dos usuários tem Segundo Grau Completo (45%) e Superior Completo (32%), pois isto representa que normalmente as pessoas notificadas contratam prestadores de serviços como, Engenheiros, Contadores e Despachantes para solucionarem as questões pertinentes da Divisão de Fiscalização.

4.5.2 Fatores que influenciam a qualidade do atendimento

4.5.2.1 Ambiente Físico da Secretaria

Q1) Você considera o ambiente da Secretaria adequado para prestar um atendimento de qualidade?

TABELA 24- Distribuição da Frequência do Fator Ambiente Físico

Opção	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Sim, totalmente	23	10%
Sim, muito	153	68%
Um pouco	50	22%
Muito pouco	0	0%
Não	0	0%

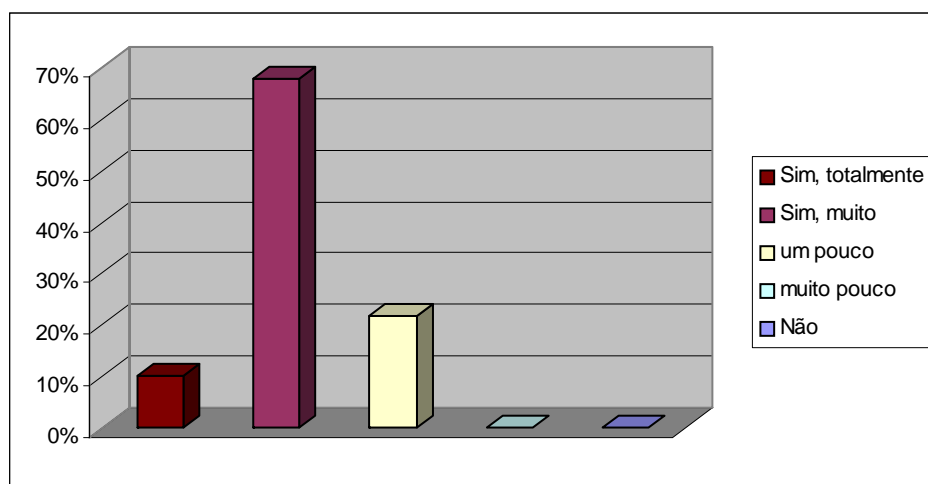


FIGURA 24 - Gráfico da distribuição do Fator – Ambiente Físico

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Observa-se que os entrevistados sentem-se satisfeitos (68%), com o ambiente físico da Secretaria, atribui-se a este índice pelo fato das instalações serem novas, climatizada e ter um amplo estacionamento.

4.5.2.2 Interesse em atender com qualidade

Q2) Os funcionários demonstram ter interesse em prestar um atendimento de qualidade?

TABELA 25- Distribuição de Frequência do Fator Interesse em Atender com Qualidade

Opção	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Sim, sempre	50	22%
Sim, na maioria das vezes	131	58%
As vezes	40	18%
Quase nunca	5	2%
Nunca	0	0%

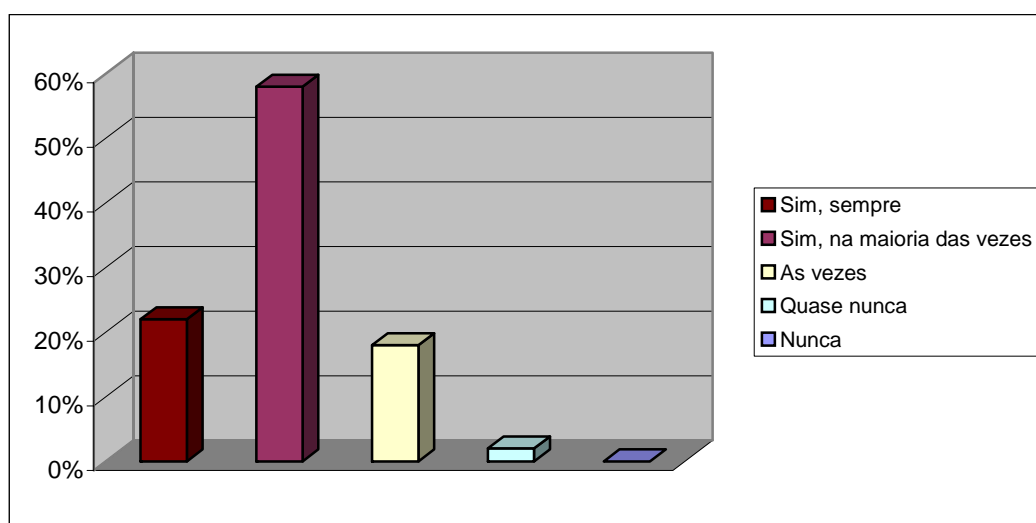


FIGURA 25-Gráfico do Fator Interesse em Atender com Qualidade
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Observa-se que, a maior parte (58%) dos usuários do sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização considera que os funcionários demonstram interesse em prestar um atendimento de qualidade.

4.5.2.3 Servidores demonstram estar satisfeitos na realização das tarefas

Q3) Você sente que os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas?

TABELA 26- Distribuição de freqüência do Fator- Satisfação da Realização
das Tarefas

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, plenamente	23	10%
Sim, muito	93	41%
Mais ou menos	79	35%
Muito pouco	29	13%
Não	2	1%

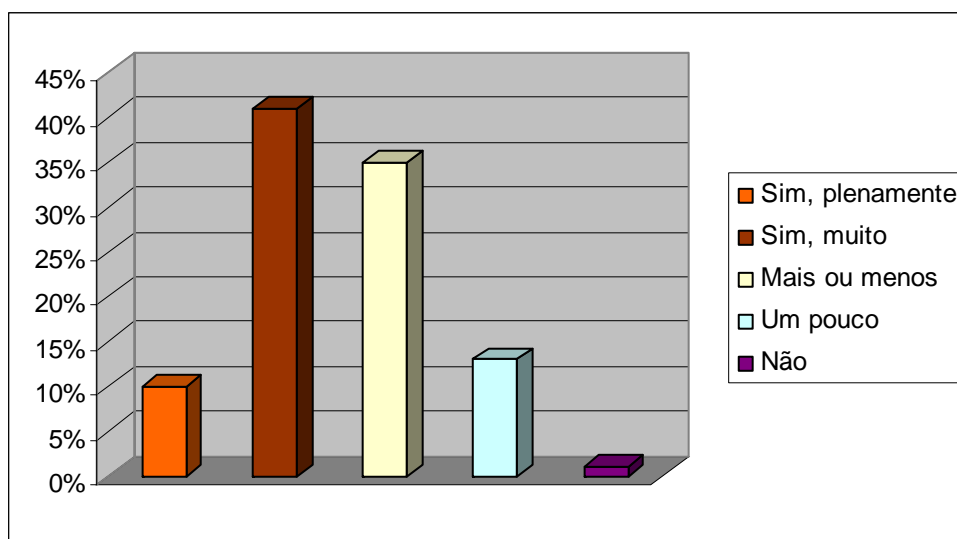


FIGURA 26 - Gráfico da distribuição do Fator – Satisfação da Realização das Tarefas
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Constata-se do Gráfico acima que, cerca de 41% dos entrevistados sentem que os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas, e 35% dos usuários sentem que há uma regular satisfação por parte dos funcionários na realização das tarefas.

4.5.2.4 Satisfação quanto aos serviços da Divisão

Q4) Você sente-se satisfeito quando procura os serviços da Divisão de Fiscalização?

TABELA 27- Distribuição de freqüência do Fator Satisfação quanto aos serviços da DF.

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, plenamente	13	6%
Sim, muito	24	10%
Mais ou menos	99	44%
Um pouco	90	40%
Não	0	0%

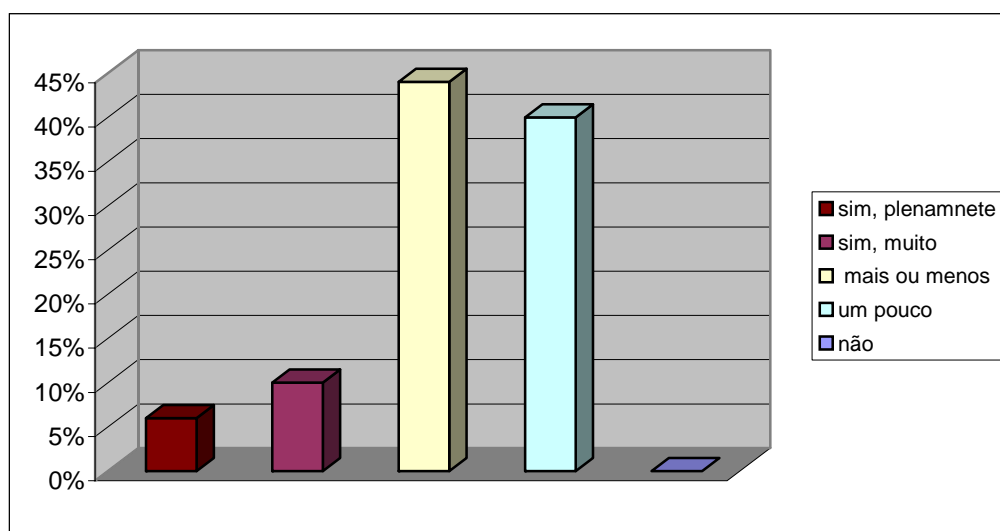


FIGURA 27-Gráfico do Fator de Satisfação quanto aos Serviços da DF.
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Este fator possui uma avaliação equilibrada no sentido de uma satisfação regular, com 44%; e insatisfação, com 40% sendo que esta questão decorre da expectativa de cada usuário com relação ao seu próprio problema.

4.5.2.5 Paciência com os usuários

Q5) O funcionário demonstra ter paciência com os usuários ao atendê-lo?

TABELA 28 - Distribuição da freqüência do Fator Paciência com os Usuários

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, sempre	97	43%
Sim, na maioria das vezes	86	38%
As vezes	32	14%
Quase nunca	9	4%
Nunca	2	1%

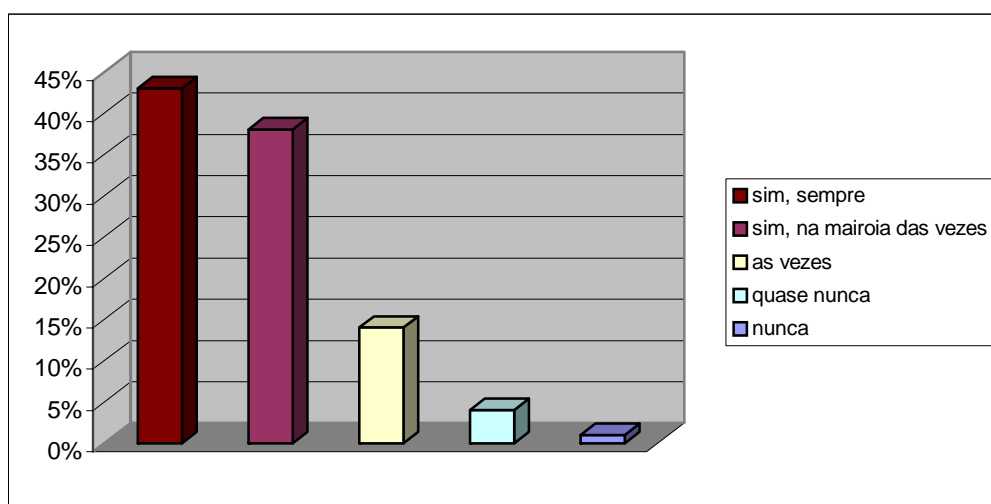


FIGURA 28- Gráfico do Fator Paciência com os Usuários

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se observar o fator “paciência com os usuários”, estes encontram-se satisfeitos, com 43% “sim, sempre” e 38% “muitas vezes”, onde vem representar um ponto positivo, no sentido de que as pessoas quando procuram a Divisão, geralmente chegam muito exaltadas, exigindo uma certa compreensão por parte de quem atende.

4.5.2.6 Esclarecimento de dúvidas

Q6) Você acha que os funcionários estão preparados para esclarecer suas dúvidas e dar orientações devidas?

TABELA 29- Distribuição de freqüência do Fator Esclarecimentos de Dúvidas

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, totalmente	70	31%
Sim, muito	115	51%
Um pouco	41	18%
Muito pouco	0	0%
Não	0	0%

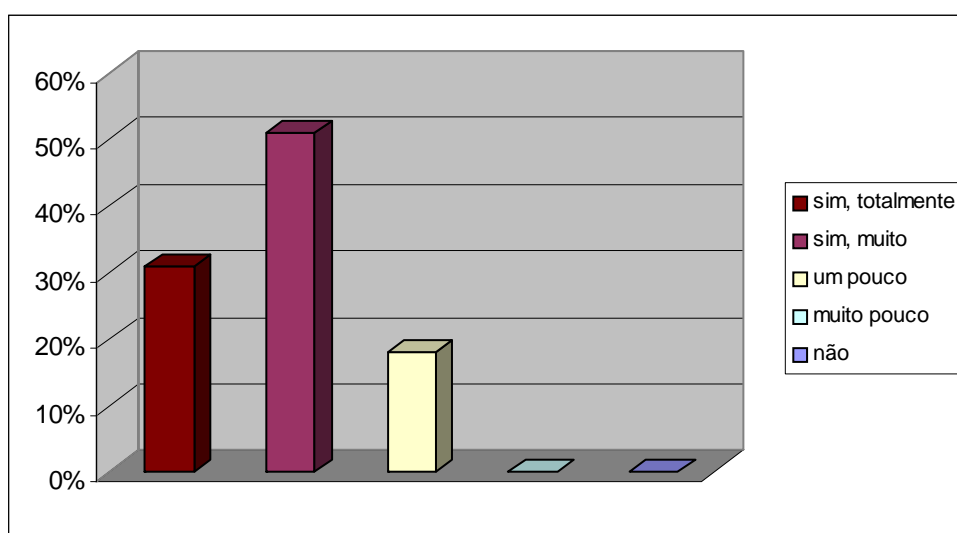


FIGURA 29- Gráfico de distribuição do Fator Esclarecimento de Dúvidas
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Verifica-se que, a maioria dos usuários (51%) considera que os servidores estão preparados para esclarecer dúvidas, bem como dar as orientações devidas.

4.5.2.7 Clareza e objetividade

Q7) Na sua opinião, quando o funcionário lhe presta uma informação ou orientação, ele procura ser claro e objetivo?

TABELA 30- Distribuição de freqüência do Fator Clareza e Objetividade

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, totalmente	63	28%
Sim, muito	111	49%
Um pouco	45	20%
Muito pouco	7	3%
Não	0	0%

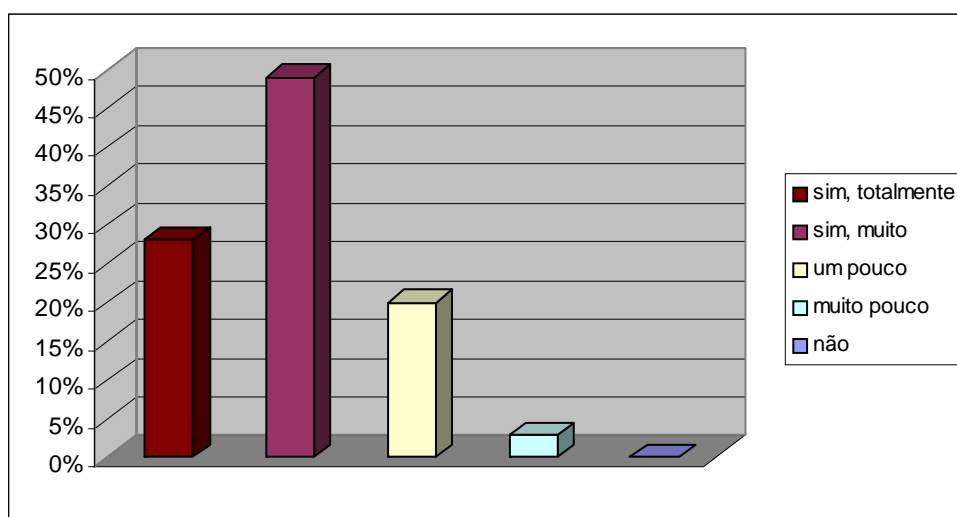


FIGURA 30- Gráfico de distribuição do Fator- Clareza e Objetividade

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se observar, cerca de 49% dos usuários consideram que os funcionários, prestam informações e orientações de maneira clara e objetiva dos assuntos de seus interesses.

4.5.2.8 Entendimento dos documentos

Q8) Os documentos emitidos pela Divisão de Fiscalização são de fácil entendimento?

TABELA 31- Distribuição de freqüência do Fator Entendimento dos Documentos

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, sempre	41	18%
Sim, na maioria das vezes	102	45%
As vezes	70	31%
Quase nunca	13	4%
Nunca	0	6%

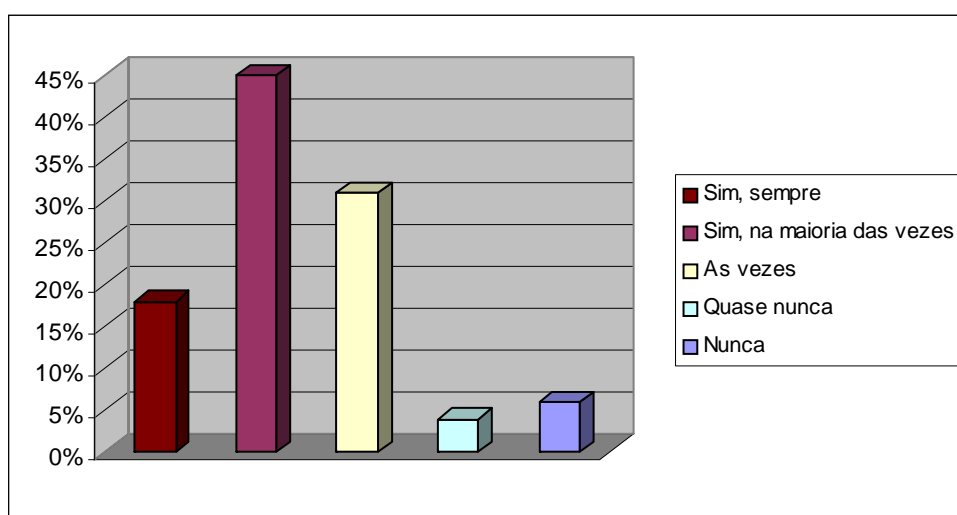


FIGURA 31- Gráfico de distribuição do Fator Entendimento dos Documentos
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Constata-se que, os entrevistados consideram na maioria das vezes os documentos emitidos são de fácil entendimento, sendo que uma parte expressiva com (31%), dos usuários os documentos emitidos não são totalmente fáceis de entender.

4.5.2.9 Tempo de Espera

Q9) O tempo de espera no local de atendimento foi adequado?

TABELA 32- Distribuição do Fator Tempo de Espera

Opção	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Sim, plenamente	13	6%
Sim, muito	32	14%
Mais ou menos um pouco	84	37%
Não	70	31%

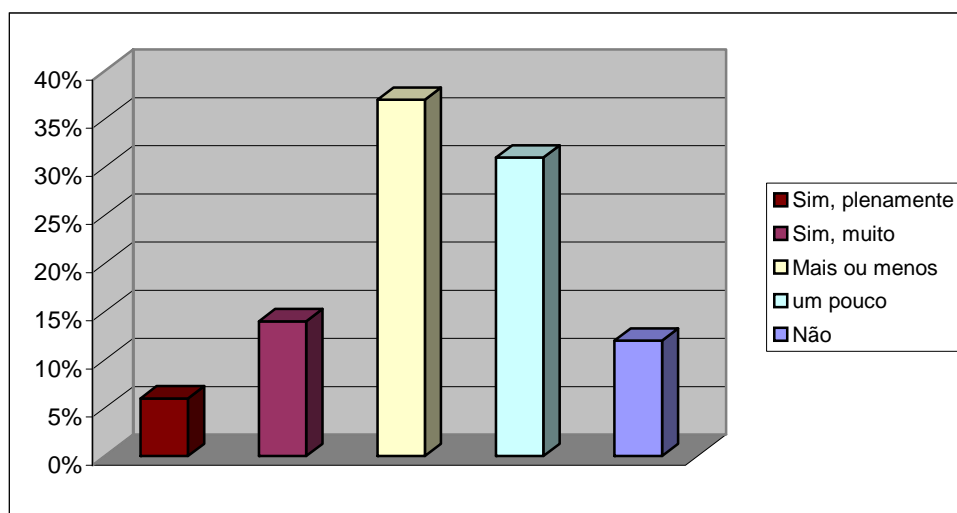


FIGURA 32- Gráfico de distribuição do Fator- Tempo de Espera

Fonte: Do próprio autor, 2003.

Constata-se que para a maioria dos usuários do sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização há uma regular satisfação (37%) com tendência à insatisfação (31%) quanto ao tempo de espera no local de atendimento, que se dá ao fato de hoje, a Prefeitura estar trabalhando com dois turnos de 6 horas, não fechando para o almoço, sendo que nos horários de pico, o número de funcionários é insuficiente para atender o volume de pessoas que procuram a Divisão.

4.5.2.10 Conhecimento sobre as Leis

Q10) Você tem conhecimento sobre as Leis (Código de Obras/ Lei de Uso e Ocupação do Solo)?

TABELA 33- Distribuição de freqüência do Fator Conhecimento sobre as Leis

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, totalmente	11	5%
Sim, muito	23	10%
Um pouco	86	38%
Muito pouco	79	35%
Não	27	12%

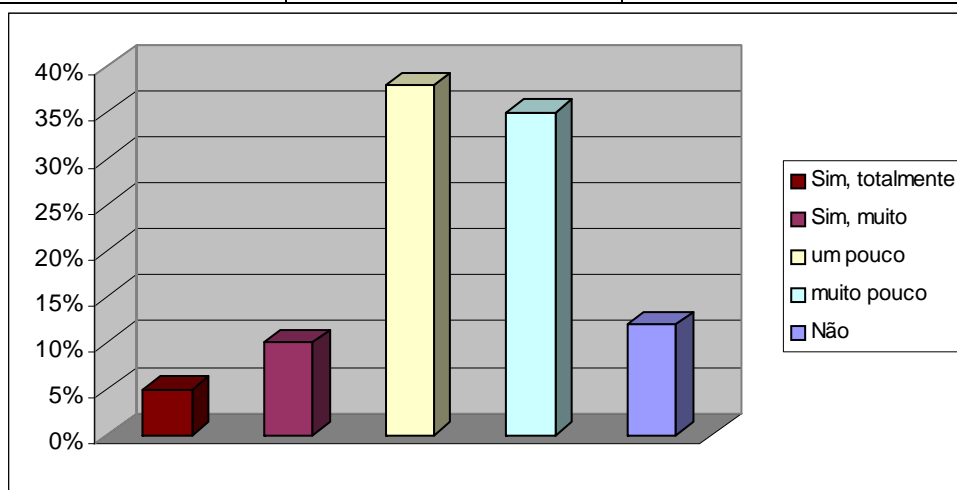


FIGURA 33- Gráfico de distribuição do Fator- Conhecimento sobre as Leis
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Pode-se observar com o Gráfico acima que a maioria dos entrevistados, com 38% “um pouco” e 35% “muito pouco”, consideram não ter conhecimento quanto as Leis Municipais (Código de Posturas/ Código de Obras e Lei de Uso e Ocupação do Solo). Infere-se destes resultados a falta de divulgação por parte dos órgãos competentes, sobre determinados procedimentos exigidos pela Legislação.

4.5.2.11 Sujeito à fiscalização

Q11) Você tinha conhecimento que estava sujeito a ser fiscalizado?

TABELA 34- Distribuição de freqüência do Fator Sujeito à Fiscalização

Opção	Freqüência	
	Absoluta	Relativa
Sim, totalmente	32	14%
Sim, muito	95	42%
Um pouco	63	28%
Muito pouco	27	12%
Não	9	4%

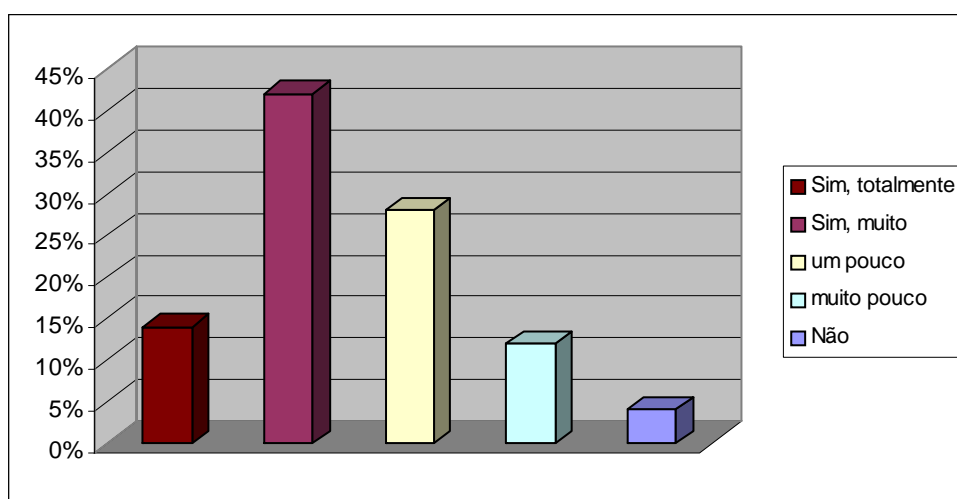


FIGURA 34 - Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Sujeito à Fiscalização
Fonte: Do próprio autor, 2003.

Como pode-se avaliar através do Gráfico acima 42% dos entrevistados tinham conhecimento que estavam sujeitos a serem fiscalizados, ou seja as pessoas têm noção de que estão ilegais, principalmente quando estão construindo sem o Alvará ou exercendo uma atividade comercial e/ou prestação de serviço sem a Licença Municipal.

CAPITULO V

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As conclusões e recomendações referentes ao estudo realizado serão descritas na seqüência deste capítulo.

5.1 Conclusão

O diagnóstico realizado, permitiu identificar o nível de motivação e satisfação do trabalho, a partir da percepção dos servidores da Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas. Através da análise dos dados verificou-se que, de maneira geral os servidores encontram-se insatisfeitos, em relação aos Fatores Higiênicos definidos por Herzberg. Os fatores mais relevantes que influenciam este resultado são: ambiente físico, política salarial, benefícios e crescimento profissional. Portanto, pode-se considerar que esse conjunto de fatores encontram-se precários na visão dos servidores, o que infere-se a causa de insatisfação. Apenas os fatores de relacionamento, principalmente os que se referem à chefia e entre os servidores apresentam-se positivos.

Quanto à análise dos Fatores Motivacionais, apresentados no Capítulo IV, os servidores apresentam-se desmotivados, sendo os principais fatores: valorização, comunicação, realização e segurança profissional; porém encontram-se

comprometidos com relação à imagem da Divisão, com suas responsabilidades, com os objetivos e com a organização de seu trabalho.

Em relação aos usuários, estes encontram-se satisfeitos com o sistema de atendimento da Divisão de Fiscalização, e que a grande maioria, percebe o interesse e o empenho dos servidores em atender as suas solicitações. Sendo que há uma tendência à insatisfação, quanto aos serviços prestados e ao tempo de espera na recepção.

Pode-se perceber que esta insatisfação quanto à prestação de serviços, que seria a agilidade dos processos de vistoria, o retorno às denúncias, prazo das Consultas e outros, advém de que a Administração Pública, apresenta-se estagnada, sucateada, incapaz de servir adequadamente e atender de maneira ideal aos anseios dos cidadãos. Falta-lhe estrutura, recursos orçamentários suficientes para dotá-la de condições humanas e materiais para corresponder aos justos anseios dos administrados.

Apesar do Município de Joinville possuir uma estrutura administrativa e organizacional acima da média dos demais municípios, não significa dizer que não enfrenta as mesmas dificuldades sociais nacionais. Tal fato redonda na explosão pela procura dos serviços públicos municipais, sacrificando cada vez mais o orçamento municipal, nunca suficiente para fazer face ao enorme contingente de atribuições legais a que está vinculado.

Constatou-se também que, os usuários têm pouca noção quanto as Legislações Municipais pertinentes à Divisão de Fiscalização, mas que tem conhecimento de que estão sujeitos a serem fiscalizados. Este resultado se dá, pelo fato de que a realidade econômica do país arrasta milhões de brasileiros para uma situação de semiclandestinidade, onde passam a não ter acesso aos serviços

básicos fundamentais, que lhes possam garantir um mínimo de cidadania. A falta de divulgação da Legislação e dos procedimentos, aliados a complexidade dos processos e das altas taxas, faz com que a maioria da população não procure o Serviço Público, ficando preferencialmente na clandestinidade.

Avaliou-se através deste estudo, que embora os servidores encontrem-se insatisfeitos com as condições de trabalho e desmotivados, isto não tem interferido diretamente no atendimento ao usuário, pelo fato de apresentarem um alto nível de comprometimento e se sentirem responsáveis pela realização de suas tarefas. Pode-se detectar através de observação por parte da autora, um alto grau de empatia do servidor, quando está prestando o atendimento ao usuário.

Entretanto, mesmos insatisfeitos e desmotivados, esses servidores prestam um atendimento de qualidade, segundo a percepção dos usuários, que consideram-se satisfeitos com o atendimento recebido na Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas, destacando-se aqui que o questionário (APENDICE B) foi aplicado tanto as pessoas denunciadas, assim como as pessoas que denunciam à Fiscalização.

Com a análise das sugestões e considerações fornecidas pelos servidores, constatou-se ainda mais o nível de comprometimento por parte destes, com a organização. Acredita-se que, esses elementos descritos irão auxiliar na modernização do processo produtivo, que deverão refletir em um conjunto de ações que visam melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas, otimizando os trabalhos, facilitando a integração e o compartilhamento de informações; melhorando assim, a qualidade dos serviços prestados e valorizando os recursos humanos, trazendo-lhes motivação e satisfação no emprego.

5.2 Recomendações para novos trabalhos

- a) Desenvolver um programa juntamente com a Secretaria de Administração e Recursos Humanos com foco na motivação dos servidores;
- b) Estruturar um programa para melhoria de qualidade dos serviços na Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas, tendo como estratégias básicas a valorização dos servidores e a modernização do processo produtivo;
- c) Realizar um estudo com um número maior de servidores de estrutura similar ou seja, em órgãos fiscalizadores com o objetivo de ampliar a pesquisa e verificar se os resultados aqui obtidos, repetem-se em outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, R. N. P. de. **A motivação dos serviços públicos municipais: o caso da Prefeitura de Maracapuru/Am**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2 ed. UFSC, Editora 1998.

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: campus, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3 ed. Soa Pulo: Atlas, 1993.

_____. A difícil administração da motivação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 38 (1): 6-17, Janeiro/Março, 1998.

BOWDITCH, James & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, et. Al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARAVANTES, Geraldo R. **Brasil: ordem & caos**. Porto Alegre. FATEC. 1993.

CARVALHO FILHO, J. **Manual de direito administrativo**, Rio de Janeiro, Ed. Lumen Juris, 3ª ed., 1999.

CHAHAD, José Paulo Z. Recursos humanos e gastos com pessoal no setor público brasileiro: recomendações de políticas. **Revista de administração de empresas**. Vol. 27 (1). Rio de Janeiro. Janeiro/Março, 1993.

CHARDIN, Teilhard de. **O fenômeno humano**, São Paulo, Editora Cultrix, 1988.

CHIAVANETO, Idalberto. **Recursos humanos**. E ed. Soa Paulo: Atlas, 1990.

CHUIARI DA SILVA, Mara Regina. Face de participações e Assessoria Ltda. **O novo trabalho**, 1980. 1980. (www.facepar.com.br/metodo.htm).

CODA Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese de livre-Dicência. São Paulo: FEA - USP, 1992.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DI PIETRO, MARIA S. Z. **Direito administrativo**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1991.

DOMINGUES, Simone. **Satisfação e motivação no trabalho e a relação com o atendimento prestado: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FALCONI CAMPOS, Vicente. **Qualidade total: padronização de empresas**. Fundação Cristiano Ottoni. Belo Horizonte. 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa de qualidade para o serviço público.** Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) Universidade federal de Sant Catarina, 1999.

FRANCO SOBRINHO, Manoel de O. **Da competência constitucional administrativa.** São Paulo: Nova. 1995.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAHAM, Cole Blease Jr., HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações: Estrutura e Processo.** 3 ed, Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade-Handbook em diferentes sistemas de produção.** São Paulo: Makron Books, v. 7, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, José Vieira. **Treinamento versus desenvolvimento**. Treinamento & Desenvolvimento. São Paulo, 1994.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 16 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MELLO, Celso A. B. de, **Curso de direito administrativo**, 8ª ed., São Paulo, Malheiros Editores, 1996.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Editora Record: Rio de Janeiro. 1995.

MUJALLI, Walter B. **Administração pública: servidor público, serviço público, comentários e noções gerais**. Campinas: Bookseler, 1987.

NÓBREGA, Airton R. **O princípio constitucional de eficiência**. São Paulo: Escola Brasileira de Administração Pública da FGV (Fundação Getúlio Vargas). 1999.

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília - DF: MH Comunicação, 1994.

OSTROM, V., *Artisanship and Artifact Public Administration* Review 40:309-17, 1980.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994

POLLITT, Christoper. *Que es calidad de los sevicios publicos*. Cidade do México: CLAD, 1990.

RICHARDSON, R. Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social**: Método e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SEDERBERG, P. *Organization and Explanation: New Metaphores for Old Problems*. Administration and Society, 16:167-94, 1984.

SHIOZAWA, Rui Sergio C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOARES, José de R. B. **O controle judicial do mérito administrativo**. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

SOARES, José Arlindo. **Qual o peso e a legitimidade que as representações da sociedade local, do legislativo, dos partidos políticos e os cidadãos têm alcançado nos espaços de participação e negociação com a gestão municipal?** São Paulo: Instituto Pólis/ Instituto Cajamar/IBASE/FASE, fevereiro, 1996.

STONER, James A. F. & FREEMANN R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Printice Hall, 1995.

TEIXEIRA, Hélio Janny, SANTANA, Solange Maria (coord.). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

WETHER, Willian B. & DAVIS. Keith. **Administração de Pessoal e recursos Humanos**. São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE A

APÊNDICE A – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Este documento tem o único objetivo de conhecer o perfil dos funcionários da Divisão de Fiscalização, sendo fonte de pesquisa para uma Dissertação de Mestrado. Favor preencher os dados abaixo, não sendo necessária a sua identificação.

Obrigada pela atenção.

1. Nível de instrução:

- ☐ primeiro grau completo
- ☐ primeiro grau incompleto
- ☐ segundo grau completo
- ☐ segundo grau incompleto
- ☐ superior completo
- ☐ superior incompleto

2. Cargo que ocupa:

- ☐ área administrativa
- ☐ área de Fiscalização

3. Tempo de Serviço: Prefeitura_____ Setor:_____

4. Idade:_____ Sexo:_____

5. Exerce outra atividade remunerada fora da Prefeitura?

- ☐ sim
- ☐ não

QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS

1. O ambiente físico e equipamentos da Divisão de Fiscalização estão adequados à realização de minhas atividades.
☐) Sim, plenamente;
☐) Sim, muito;
☐) Mais ou menos;
☐) Um pouco;
☐) Não.

2. Tenho conhecimento da política de pessoal e administrativa da prefeitura.
☐) Sim, plenamente;
☐) Sim, muito;
☐) Mais ou menos;
☐) Um pouco;
☐) Não.

3. Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata.
☐) Sim, plenamente;
☐) Sim, muito;
☐) Mais ou menos;
☐) Um pouco;
☐) Não.

4. A chefia imediata demonstra ser competente para o cargo o qual ocupa.
☐) Sim, plenamente;
☐) Sim, muito;
☐) Mais ou menos;
☐) Um pouco;
☐) Não.

5. A política salarial da Prefeitura é clara e justa.

- () Sim, plenamente;
- () Sim, muito;
- () Mais ou menos;
- () Um pouco;
- () Não.

6. Considero o meu salário adequado às responsabilidades de meu cargo.

- () Sim, plenamente;
- () Sim, muito;
- () Mais ou menos;
- () Um pouco;
- () Não.

7. Os funcionários são sempre informados sobre os assuntos que os afetam

- () Sim, plenamente;
- () Sim, muito;
- () Mais ou menos;
- () Um pouco;
- () Não.

8. Sinto-me responsável pelas atividades que realizo

- () Sim, plenamente;
- () Sim, muito;
- () Mais ou menos;
- () Um pouco;
- () Não.

9. Participo diretamente na organização de meu trabalho

- () Sim, plenamente;
- () Sim, muito;
- () Mais ou menos;
- () Um pouco;
- () Não.

10. A prefeitura oferece oportunidades para o meu crescimento pessoal e profissional

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

11. A prefeitura proporciona total oportunidades para o meu treinamento visando melhorar o meu desempenho profissional

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

12. Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

13. Sinto segurança, por parte de minha chefia imediata, com relação aos desafios enfrentados por nossa Divisão.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

14. Estão claros os objetivos da Divisão

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

15. Estou comprometido com os objetivos.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

16. Os benefícios oferecidos pela Prefeitura vão de encontro às necessidades de seus funcionários

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

17. Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

18. A idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura me deixa satisfeito.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

19. Sinto-me realizado profissionalmente neste trabalho

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

20. Na Divisão quem não trabalha tem muitas chances.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

21. Esta Divisão é um bom lugar para se trabalhar

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

22. No meu trabalho sinto-me encorajado a tomar decisões e assumir novas responsabilidades.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

23. Na divisão os servidores são comprometidos com os resultados do trabalho exercido.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

24. A comunicação interna da prefeitura é eficiente.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

25. A comunicação interna da Divisão é eficiente.

- ☐ Sim, plenamente;
- ☐ Sim, muito;
- ☐ Mais ou menos;
- ☐ Um pouco;
- ☐ Não.

26. Quando comecei a trabalhar na Prefeitura e aqui na Secretaria, recebi todas as informações necessárias para a realização de minhas funções.

- ☐ () Sim, plenamente;
- ☐ () Sim, muito;
- ☐ () Mais ou menos;
- ☐ () Um pouco;
- ☐ () Não.

27. Acho meu trabalho interessante e nele encontro desafios

- ☐ () Sim, plenamente;
- ☐ () Sim, muito;
- ☐ () Mais ou menos;
- ☐ () Um pouco;
- ☐ () Não.

28. A Prefeitura possibilita um bom futuro profissional para aqueles servidores que tem bom desempenho.

- ☐ () Sim, plenamente;
- ☐ () Sim, muito;
- ☐ () Mais ou menos;
- ☐ () Um pouco;
- ☐ () Não.

29. Considerando-se a crise econômica, acho que a Prefeitura paga um bom salário.

- ☐ () Sim, plenamente;
- ☐ () Sim, muito;
- ☐ () Mais ou menos;
- ☐ () Um pouco;
- ☐ () Não.

30) Relacione, por grau de prioridade quais os documentos que necessitam ser alterados, para melhor desempenho de sua função (Ficha de Reclamação, Auto de Embargo, Auto de Multa, Boletim de Fiscalização, Notificação e Auto de Infração).

Notificação

31) Relacione, por grau de prioridade quais as Leis Municipais; que são de competência da Divisão de Fiscalização; que necessitam ser revisadas, para melhor desempenho de sua função.

Sugestões e/ou outras considerações:

APÊNDICE B

Este documento tem o único objetivo de conhecer o perfil dos funcionários da Divisão de Fiscalização, sendo fonte de pesquisa para uma Dissertação de Mestrado.

Favor preencher os dados abaixo, não sendo necessária a sua identificação.

Sexo:_____ Escolaridade:_____ Idade:_____

1-Você considera o ambiente da Secretaria adequado para prestar um atendimento de qualidade?

- () Sim, totalmente
- () Sim, muito
- () Um pouco
- () Muito pouco
- () Não

2-Os funcionários demonstram ter interesse em prestar um atendimento de qualidade?

- () Sim, sempre
- () Sim, na maioria das vezes
- () As vezes
- () Quase nunca
- () Nunca

3-Você sente que os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas?

- () Sim, plenamente
- () Sim, muito
- () Mais ou menos
- () Muito pouco
- () Não

4-Você sente-se satisfeito quando procura os serviços da Divisão de Fiscalização?

- () Sim, plenamente
- () Sim, muito
- () Mais ou menos
- () Um pouco
- () Não

5- O funcionário demonstra ter paciência com os usuários ao atendê-lo?

- () Sim, sempre
- () Sim, na maioria das vezes
- () As vezes
- () Quase nunca
- () Nunca

6- Você acha que os funcionários estão preparados para esclarecer suas dúvidas e dar orientações devidas?

- () Sim, totalmente
- () Sim, muito
- () Um pouco
- () Muito pouco
- () Não

7- Na sua opinião, quando o funcionário lhe presta uma informação ou orientação, ele procura ser claro e objetivo?

- () Sim, totalmente
- () Sim, muito
- () Um pouco
- () Muito pouco
- () Não

8- Os documentos emitidos pela divisão de Fiscalização são de fácil entendimento?

- () Sim, sempre
- () Sim, na maioria das vezes
- () As vezes
- () Quase nunca
- () Nunca

9- O tempo de espera no local de atendimento foi adequado?

- ☐) Sim, plenamente
- ☐) Sim, muito
- ☐) Mais ou menos
- ☐) Um pouco
- ☐) Não

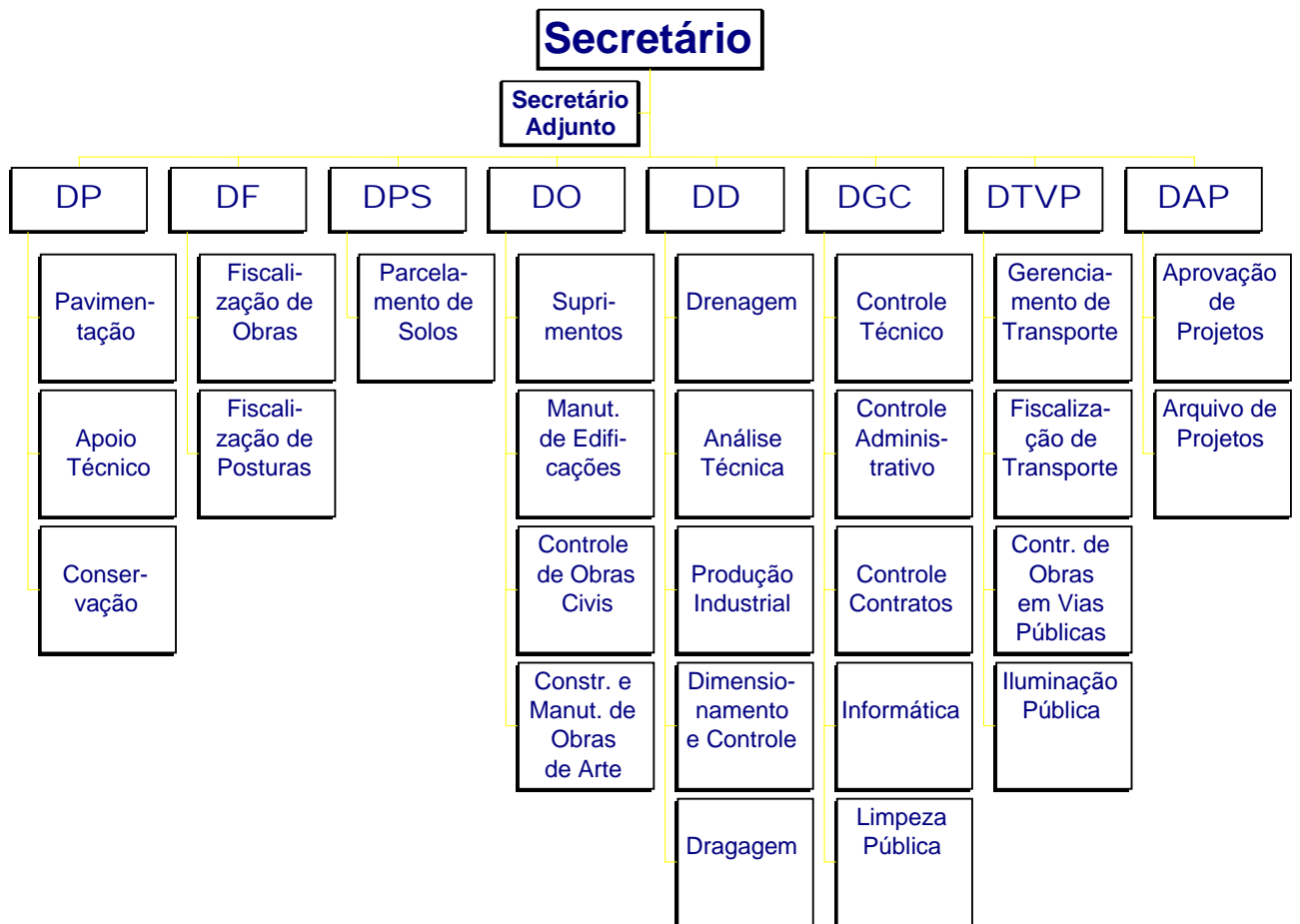
10 - Você tem conhecimento sobre as Leis (Código de Obras/ Lei de Uso e Ocupação de Solo/ Código de Posturas)?

- ☐) Sim, totalmente
- ☐) Sim, muito
- ☐) Um pouco
- ☐) Muito pouco
- ☐) Não

11 - Você tinha conhecimento que estava a ser fiscalizado?

- ☐) Sim, totalmente
- ☐) Sim, muito
- ☐) Um pouco
- ☐) Muito pouco
- ☐) Não

ANEXO A – ORGANOGRAMA



ANEXO B – DOCUMENTOS

